MIHAI PRICOP ADRIAN TANȚĂU

Globalizarea și strategia firmei

MIHAI PRICOP ADRIAN TANȚĂU

# GLOBALIZAREA
## ȘI STRATEGIA FIRMEI

EDITURA EFICIENT
București 2001

Prof. univ. dr. MIHAI PRICOP Lector univ. dr. ADRIAN TANȚĂU

# GLOBALIZAREA
## ȘI STRATEGIA FIRMEI

Agenția Eficient
București

Recenzenți:
Prof. dr. ing.Stana Costoiu
Prof. dr. ing. Anatol Carabulea
Tehnoredactor:
Florian Bulmez
Coperta:
Daniel Țuțunel

ISBN: 973-9366-46-5

*Globalizarea este prezentă cu o intensitate sporită în toate domeniile dar în mod deosebit în economie. Avantajele şi dezavantajele sale sunt percepute doar de un anumit segment al populaţieie prin prisma propriilor interese.*

*Ne adresăm factorilor de decizie, tuturor specialiştilor în domeniile tehnic şi economic, studenţilor ca viitori specialişti, cu îndemnul de a analiza cu grijă şi responsabilitate extinderea globalizării pentru a fructifica din plin oportunităţile şi de a limita efectele negative pe care le generează.*

*Considerăm că prin materialul pe care îl punem la dispoziţie oferim pe lângă multe informaţii noi cu privire la globalizare şi idei prin care s-ar putea asigura condiţii favorabile de dezvoltare a activităţii firmelor într-un mediu concurenţial din ce în ce mai greu de cunoscut.*

*Aducem mulţumirile noastre în mod anticipat celor care vor avea curiozitatea şui bunăvoinţa de a citi această carte, fiind recunoscători şi pentru eventualele sugestii formulate.*

***Autorii***

# Cuprins


**Capitolul 1. Ce este globalizarea?**

Introducere ..... 7
1.1. Avantajele globalizarii ..... 13
1.2. Globalizare. Impedimente ..... 16
1.3. Premize ale globalizării activității firmelor ..... 21
1.3.1. Factorii globalizarii ..... 21
1.3.2. Standardizarea componentelor şi produselor ..... 24
1.3.3. Relația cercetare-dezvoltare-producție-marketing ..... 26

**Capitolul 2.**
**Internaționalizarea ca fază premergătoare globalizării**

2.1. Teorii ale internaționalizării ..... 31
2.2. Forme ale internaționalizării ..... 40
Anexă: Teoria avantajelor comparative a lui David Ricardo ..... 46

**Capitolul 3 Managementul în condițiile globalizării**

3.1. Diagnosticarea globală ..... 49
3.2. Factorii care influențează opțiunea față de un anumit tip de structură organizatorică ..... 57
3.3. Influența globalizării asupra organizării structurale ..... 61
3.4. Coordonarea, comunicarea şi controlul în condițiile globalizării ..... 69
3.5. Globalizarea şi resursele umane
3.5.1. Asigurarea cu resurse umame în contextul globalizării .... 76
3.5.2. Efectele globalizării asupra pregătirii resurselor umane .. 81

**Capitolul 4. Sisteme de management în aprovizionare în condițiile internaționalizării şi globalizării**

4.1. Noi concepte manageriale în procesul de aprovizionare ..... 87
4.2. Rolul aprovizionării în cadrul strategiilor internaționalizării
4.2.1. Modelul lui Ansoff ..... 92
4.2.2. Modelul B.C.G. ..... 94
4.2.3. Teoria lui Porter ..... 96
4.3. Premise ale globalizării strategiilor de aprovizionare ..... 101

4.4. Influența internaționalizării și globalizării asupra procesului de aprovizionare în România ..... 107
4.5. Strategii globale în aprovizionare
4.5.1. Concepte strategice în aprovizionare ..... 114
4.5.2. Logistica strategiilor în aprovizionare ..... 118
4.5.3. Tendințe ale strategiilor de aprovizionare globale ..... 125
4.5.4. Exemplul Mercedes pentru strategia de aprovizionare globala ..... 126
4.6. Alianțele strategice factor de reducere a riscului în procesul de aprovizionare ..... 128
4.6.1. Alianțele strategice ..... 128
4.6.2. Tipul alianțelor strategice ..... 130
4.6.3. Cooperarea pe orizontală ..... 132
4.6.4. Cooperarea pe verticală ..... 134
4.6.5. Modele ale strategiei de cooperare ..... 137

CAPITOLUL 5
**Tendințe în evoluția strategiilor manageriale: Influența monedei unice europene și a tehnologiilor informaționale**

5.1. Efectul introducerii EURO asupra strategiei întreprinderilor .. 143
5.2. Globalizarea sistemelor informaționale ..... 148

**GLOBALIZARE sau PROTECȚIONISM?** ..... 151

**Bibliografie** ..... 158

CAPITOLUL 1

# Ce este globalizarea?

## Introducere

Este aproape imposibil ca în fiecare zi să nu fie înregistrată o nouă realizare în ştiinţă, tehnică, să nu apară un eveniment major în politică sau în viaţa socială şi care să nu atragă atenţia unui număr din ce în ce mai mare de oameni.

Ceea ce este interesant, este că fiecare persoană caută să facă o legătură între evenimentele de ordin cotiadian cu informaţiile venite din întreaga lume, din domenii diverse şi mai ales să întrevadă ce schimbări vor avea loc şi cum se va modifica felul său de a trăi şi muncii, de a-şi educa copiii sau de a se integra mai mult în viaţa economică, socială şi politică.

Din mulţimea informaţiilor ce se propagă prin intermediul tuturor mijloacelor mass-media, ies în evidenţă cele care conţin cu o frecvenţă sporită termenii de: internaţional, multinaţional, transnaţional şi în ultima vreme expresia „dezvoltare globală". Intelegerea rapidă a principalelor deosebiri dintre acesti termeni şi anume: internaţional sau „între naţiuni", multinaţional sau „între un anumit numar de naţiuni", transnaţional sau „dincolo de granitele naţionale" si global sau „întreaga lume" permite cititorului să perceapă prin intermediul strategiilor organizaţiilor toate modelele posibile de previziune economico-socială.

Conferinţele importante la nivel înalt: „Rio 1992", „Conferinţa populaţiei globului de la Cairo 1994", „Conferinţa la înalt nivel din domeniul social de la Copenhaga 1995", „Conferinţa Ministerială a Organizaţiei Mondiale a Comerţului (OMC), decembrie 1999", precum şi reuniunea de la Praga, septembrie 2000 sunt rezultate ale unor noi probleme cu caracter global care trebuie să fie reglementate şi pentru care sunt necesare acordurile mai multor state.

Recensămintele organizate în ultima perioadă au scos în evidenţă o intensificare a ritmului de creştere a populaţiei globului. Dacă până în anul 1800 populaţia globului era evaluată la 1 miliard persoane, până la

atingerea celui de-al doilea miliard a mai fost necesară trecerea doar a încă 125 ani. Analog pentru cel de-al treilea şi pentru cel de-al patrulea miliard a mai fost necesară trecerea a 35 ani, respectiv 14 ani. In perioada 1987-1999 populaţia globului a mai înregistrat o creştere de încă un miliard, iar previziunile indică o creştere cu încă 2 miliarde a populaţiei globului până în anul 2005. De remarcat este faptul că toate aceste creşteri au menţinut o proporţie de 80% din populaţie în ţările slab dezvoltate economic.

In paralel cu creşterea populaţiei globului, în ţările puternic dezvoltate economic se dezvoltă şi cerinţa unor noi pieţe de desfacere. Marii producători tind tot mai mult să-şi extindă activitatea dincolo de graniţele ţării lor, trecând în mod treptat de la o producţie autohtonă, la internaţionalizarea şi mondializarea producţiei şi chiar la globalizarea acesteia, prin extinderea activităţilor specifice pe toate continentele lumii.

Dezvoltarea şi modernizarea producţiei intră însă în dezacord cu creşterea populaţiei, deoarece în loc să crească numărul locurilor de muncă se înregistrează o diminuare tot mai accentuată a acestora. Prognozele arată că în secolul următor aproape o cincime din populaţia aptă de muncă va fi suficientă pentru a asigura avântul economiei mondiale, urmând ca restul să reprezinte „categoria dezavantajată", care va întâmpina greutăţi uriaşe.

La nivel mondial procesul de globalizare cunoaşte evuluţii diferite, existând contraste vizibile între diferitele zone geografice.

Diferenţe considerabile sunt înregistrate şi în modul de a privi problema globalizării chiar în cadrul aceluiaşi stat. Astfel apar diferenţe între vestul şi estul Germaniei, între sudul şi nordul Coreii sau între Taiwan şi China. Sunt situaţii în care una dintre părţi a ales sau a fost nevoită să aleagă „izolarea" în timp ce cealaltă a adoptat „integrarea economică".

Ideea interdependenţei economice a statelor a apărut cu mult timp în urmă, de exemplu George Marshall sau Jean Monnet au arătat că aceasta ar fi cheia de succes a asigurării păcii, securităţii şi prosperităţii naţiunii. Plecând de la aceste idei a fost implementat şi Planul Marshall în Europa de Vest sau a fost creată Uniunea Europeană pentru cărbune şi oţel care a stat la baza constituirii Comunităţii Europene şi a Uniunii Europene de astăzi. Această interdependenţă economică ar fi cheia de

succes a revoluției globale, în direcția valorificării beneficiilor oferite de piața globală și a instaurării unor instituții internaționale efective.

In contextul globalizării economiei și în special a celei europene o importanță desebită o prezintă prevederile Contractului de la Maastricht cu referire la realizarea Uniunii Economice și Monetare, cadrul de asigurare a stabilității economice a Europei. Se are în vedere creșterea importantei globale a pieței fianciare europene in comparație cu zonele de influență ale dolarului sau ale yenului. Există o „nouă agendă transatlantică",iar la Madrid s-au pus bazele unui plan de acțiune comun U.S.A.-U.E., creindu-se cadrul necesar unui dialog referitor la toate problemele globale. In paralel s-a dezvoltat ideea realizării unei piețe transatlantice care să conducă în continuare la reducerea taxelor vamale si la înlăturarea altor bariere care stau în calea comerțului internațional. Acțiunile întreprinse în acest sens au condus la încheierea unor acorduri regionale cunoscute sub denumirile de: NAFTA(Acordul de Liber Schimb al Americii de Nord), APEC(Forul de Cooperare Economică Asia-Pacific), MERCOSUR(Zona de liber schimb latino-americană formată din Argentina, Brazilia, Paraguay și Uruguay), AFTA(Zona de Liber Schimb din Asia de Sud-Est), CEFTA(Zona de Liber Schimb din Europa Centrală), UE (Uniunea Europeană).

Pași siguri în direcția globalizării îi reprezintă acordurile regionale care sunt orientate spre liberalizarea relațiilor dintre statele naționale. Aceasta este părerea specialiștilor care converg spre ideea că lumea amenintă să iasă treptat de sub controlul statelor naționale. A apărut astfel ideea „guvernării mondiale"(idee dezvoltată de către sociologul israelian Dror, în cadrul proiectelor de cercetare ale Clubului de la Roma). Economia mondială prezintă un nou cadru de reglementare și noi posibilități de instituționalizare.

In prezent acordurile de cooperare tind să capete o dimensiune globală. Se vorbește tot mai mult despre colaborarea dintre regiuni. In martie 1996 a demarat la Bangkok colaborarea dintre Asia și Europa în cadrul procesului „Asia-Europe Meeting"(ASEM). La conferința au participat cele cincisprezece state membre ale Uniunii Europene(UE): Germania, Franța, Marea Britanie, Belgia, Italia, Olanda, Finlanda, Irlanda, Suedia, Austria, Luxemburg, Spania, Portugalia, Grecia, Danemarca și statele asiatice Brunei, China, Coreea de Sud, Filipine, Indonezia, Japonia, Malaysia, Singapore, Thailanda și Vietnam.

Aceste ţari realizează peste 50% din PIBM(Produsul Intren Bru. Mondial). Tendinţa este de creştere a laturii euro-asiatice din cadrul triunghiului geopolitic Europa-Asia-America de Nord. Colaborarea în cadrul ASEM are drept scop impulsionarea creşterii economice care să contribuie la stabilitatea şi prosperitatea în lume.

In lume există institute specializate care analizează evoluţia economiilor statelor naţionale şi perspectivele de dezvoltate unei economii globale.

Studiile întreprinse asupra impactului integrării regionale arată că prin aderarea la blocuri regionale nu s-au urmărit ,în mod absolut, performanţe comerciale deosebite, ci înţelegeri în urma cărora să se poată valorifica oportunităţile oferite de anumite domenii, în special valorificarea şanselor oferite de diferite pieţe ale lumii şi de inovările tehnologice.

Cuantificarea tendinţelor care acţionează în sensul globalizării economiei mondiale se poate face cu ajutorul unui set de indicatori în cadrul caruia o pondere importanta o au: „cotele de export şi de import"( de exemplu exportul firmelor din cadrul unei industrii raportat la volumul vânzărilor acestora), investiţiile de capital în străinătate, profitul realizat în străinătate raportat la profitul total al firmei, numărul persoanelor angajate în stăinătate raportat la personalul total al firmei, modificarea volumului vânzărilor firmei în străinătate într-o anumită perioadă de timp sau cota deţinută de firmă pe piaţa mondială a produsului sau serviciului respectiv.

In perioada 1980-1994 cifrele statistice indică o creştere semnificativă a exportului şi a produsului intern brut la nivel mondial (suma tuturor bunurilor şi serviciilor realizate), care in linii mari prezinta o creştere asenmănătoare, înregistrând chiar o dublare a nivelului de referinţă.

Strategia de a investi în străinătate este utilizată cu precădere de către marile firme. De exemplu în Germania dintre intreprinderile cu o cifră de afaceri care depăşeşte 100 milioane DM, fiecare a IV-a a făcut un pas în străinătate.

Investiţiile de capital în străinătate între anii 1985-1995 au cunoscut o creştere concentrată cu precădere asupra celor trei centre de gravitaţie ale economiei mondiale, Europa de Nord, Asia de Sud-Est şi America de Nord.Acest indicator a înregistrat cea mai pronunţată creştere

şi anume de cinci ori faţă de anul 1980. Se remarcă o creştere a acestui indicator în cadrul relaţiilor dintre ţările care aparţin aceleiaşi zone.

Extinderea globalizării, ca urmare a intensificării relaţiilor comerciale internaţionale a influenţat nivelul salariilor doar cu 10-20% în ţările industrializate. În toate ţările industrializate ponderea forţei de muncă angajate în sectorul productiv a scăzut de la 30% în 1970 la 20% în 1994 în Europa şi de la 28% în 1965 la 16% în 1994 în SUA. Această diminuare s-a manifestat în paralel şi prin scăderea cotei deţinute de către sectorul productiv în PIB (preţuri curente). În cazul unei analize efectuate în preţuri constante se observă un foarte mic declin al sectorului productiv în cadrul PIB.

Remarcabile sunt transformările la nivelul tehnicii şi tehnologiei mondiale care au contribuit şi contribuie la extinderea globalizării. Între anii 1930 şi 1990 costul mediu al unei mile în transportul aerian s-a redus de la 68 cenţi SUA la 11 cenţi SUA, iar costul unei convorbiri telefonice de 3 minute între New York şi Londra a scăzut de la 244,65$ la 3,32$. Aceste schimbări în sectorul comunicaţiilor au determinat inovări în cadrul structurilor organizatorice ale întreprinderilor multinaţionale şi s-au creat premisele necesare transferului activ al tehnologiei dintr-o ţară în alta. Tehnologia a fost cea care a permis apariţia fenomenului de globalizare. Liberalizarea a reprezentat pasul care a determinat transpunerea acestui fenomen în practica economico-socială. Se remarcă în acest sens faptul că un număr ridicat de ţări au eliminat între anii 1970 şi 1997 controlul vamal asupra intrărilor de bunuri şi servicii (137 ţări în anul 1997 faţă de 35 ţări în anul 1970).

In prezent putem spune că asistăm la o „nouă revoluţie tehnologică".

Anii '90 reprezinta primul deceniu în care companiile nationale din întreaga lume trebuie să aibă deja o viziune globală. Urmărim zi de zi fenomenul de reducere a timpului şi a distanţelor datorită evoluţiilor înregistrate în tehnica, comunicaţii, transporturi şi în circuitul financiar. Piaţa de cumparare globală ia naştere ca urmare a răspândirii produselor unor firme deja consacrate în întrega lume; de exemplu automobilele germane BMW, restaurantele fast food Mc Donald's, dulciurile Nestle, produsele chimice Bayer. Firmele japoneze Toyota, Honda, Mitsubishi şi Isuzu şi-au creat centre de montaj pentru automobilele lor în Thailanda, iar alte firme americane îşi deschid filiale în Asia de Sud Est.

„Care sunt cauzele care au dus la apariția întreprinderilor multinaționale ? „Care sunt avantajele de care dispun întreprinderile multinaționale în competiția cu companiile naționale pe piețele cu tendința crescândă de globalizare?"

Vânzările întreprinderilor multinaționale prin intermediul filialelor acestora din străinătate, precum și numărul „alianțelor tehnologice" prezintă o creștere semnificativă. Creșterea fiind în acest caz chiar de trei ori mai mare în raport cu situația referențială.

Și mai puternică este creșterea înregistrată de fluxurile financiare internaționale pe termen scurt. Acestea sunt rezultatul unor acțiuni speculative și influențează cu precădere cifrele de bilanț și cele ale cursului de schimb valutar (de exemplu criza de pe piață financiară asiatică a avut repercusiuni și în alte regiuni ale globului). Acestea prezintă o influență limitată asupra relațiilor comerciale sau asupra relațiilor reale de producție. Globalizarea fluxurilor financiare mărește volatilitatea și incertitudinea în spațiul mondial, ceea ce face mult mai dificilă elaborarea unor politici eficiente.

Globalizarea cuprinde în special:

– liberalizarea circuitului financiar international, care determină o nivelare a valorii dobânzilor și o intensificare a schimburilor internaționale;

– mobilitatea forței de muncă și deplasarea acesteia dintr-o țară în alta în funcție de nivelul sau de calificare și de existența continuare a unor reglementări legale care îmbracă forme diferite de la o țară la alta;

– existența unor întreprinderi a căror structuri organizatorice depășesc granițele naționale, în special acele forme organizatorice proiectate pentru o perioadă limitată de timp și pentru un anumit tip de resurse (de exemplu alianțele strategice), dar și structuri organizatorice complexe cu un orizont lung de timp (de exemplu întreprinderile multinaționale).

Conceptul „global" cuprinde atât ideea intensificării competiției, cât și de extindere a oportunităților la nivelul pieței mondiale. Trebuie remarcat faptul că ideea de bază a acestui concept nu impune ca toate firmele să opereze global ca IBM, Sony sau Phillips, ci exprimă ideea că și companiile naționale nu pot evita pe termen lung presiunea competitorilor mondiali.

Experiența acumulată de către firmele naționale și multinaționale în ultimele decenii confirmă faptul că cele mai mari beneficii au fost obținute

de acele întreprinderi care au reuşit să integreze ultimile realizări din domeniul stiinţei şi tehnologiei în cadrul propriei organizaţii şi au promovat în acelaşi timp standarde înalte pentru pregătirea profesională a personalului.

Mesajul este clar şi anume trebuie să se regândească strategia şi structura firmei. Viziunea firmelor şi structura acestora trebuie să aibă o dimensiune globală. In noul context deosebirile dintre piaţa internaţională şi cea naţională sunt mult aplatizate. Firmele multinaţionale tind să-şi regrupeze forţele în cadrul modelelor clasice de organizare funcţională, organizarea pe considerente geografice pierzându-şi din importanţă.

## 1.1. Avantajele globalizarii

Procesul de globalizare permite: obţinerea de avantaje de scară, valorificarea avantajelor sinergice, fructificarea avantajelor geografice şi cele corespunzatoare propriei puteri pe piaţă.

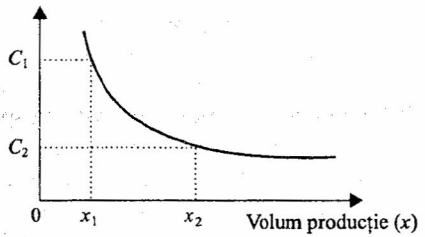
Conform teoriei economiei de scară (economies of scale) costul mediu unitar scade pe măsura creşterii cantităţii de bunuri sau servicii realizate.

Obţinerea de avantaje de scară (economies of scale) este favorizată de expansiunea firmei în străinătate şi de creşterea volumului afacerilor putându-se obtine reducerea costului unitar de producţie, a costurilor sistemului de desfacere (vânzare, marketing), ca şi reducerea costurilor generate de aprovizionare.

In acest mod are loc o extindere a utilizării rezultatelor muncii de cercetare-dezvoltare şi sunt promovate inovaţiile. Sintetizând se poate afirma că apar noi posibilităţi de reducere a preţurilor prin intermediul cărora firma îşi menţine competitivitatea.

Un factor important pentru analiza acestor efecte îl constituie experienţa cuantificată cu ajutorul curbei de experienţă.

Curba de experienţă reliefează scăderea costurilor unitare ($C$) odată cu creşterea volumului producţiei ($x$). Teoria a fost dezvoltată având la bază conceptul de „curbă de învăţare" valorificat cu precădere în domeniile productive. (fig.1)




Legendă: $x_1$, $x_2$: volumul cumulat al producției la momentele de timp 1 și 2; $C_1$, $C_2$: costurile medii unitare corespunzătoare producțiilor $x_1$ și $x_2$.

**Fig. 1.** Curba de învățare

Economia de gamă („economies of scope") presupune reducerea costului unitar ca urmare a vânzării unei game extinse de produse. Avantajele sunt înregistrate cu precădere de-a lungul lanțului logistic. In cazul extinderii gamei de produse trebuie evitat fenomenul negativ de diminuare a nivelului de calitate impus.

Utilizarea avantejelor de gamă (economies of scope) apare în cazul cuceririi unor noi piețe sau în cazul diversificării produselor, când întreprinderea „globală" profită de experiența avută pe alte piețe sau pentru alte produse. Aceste efecte sinergice pot apărea și ca urmare a relațiilor cu furnizorii, clienții sau partenerii tehnologici străini.

Diferențele generate de specificul fiecărei regiuni pot fi profitabil folosite prin utilizarea factorilor de producție mai ieftini sau mai buni din exterior prin intermediul deplasării producției în strainatate sau prin intermediul importurilor, acestea reprezentand o a treia categorie de avantaje care apar în urma globalizării.

Globalizarii piețelor îi corespunde, în principiu o puternică poziție pe piață. Astfel, întreprinderile pot cu ajutorul investițiilor sau prin intermediul alianțelor strategice să înlăture anumiți competitori actuali sau potențiali. Marile firme au posibilitatea să modifice prețurile de cumpărare, să îmbunătățească condițiile de aprovizionare sau chiar să controleze tehnologiile internaționale.

Globalizarea este avantajoasă în special corporațiilor multinaționale, care înglobează în propria rețea sisteme internaționale de producție. Aceste firme caută să valorifice la maximum oportunitățile oferite de existența unor factori de producție care pot fi avantajos exploatați în

diferite ţări. Potenţialul de care dispun aceste firme le oferă un grad ridicat de flexibilitate, creându-le posibilitatea de a-şi modifica sau chiar schimba strategia. In general, globalizarea le oferă corporaţiilor transnaţionale posibilitatea de a-si orienta activitatea spre cele mai profitabile activităţi cu o bună tendinţa de dezvoltare în viitorul apropiat.

Pe linia avantajelor se dezvoltă şi teza corespunzător căreia globalizarea şi competivitatea sunt complementare. Acest fapt este datorat rapidităţii cu care se produc schimbările tehnologice, reducerii pronunţate a ciclului de viaţă a produselor şi impune o nouă orientare din partea conducerii firmelor faţă de activitatea de cercetare-dezvoltare, activitate a cărei importanţă devine din ce în ce mai mare. Generarea unor noi tehnologii reprezintă numai punctul de plecare al procesului inovaţional, acestea fiind difuzate rapid în interiorul sistemului firmei multinaţionale şi de aici mai departe lumea largă, contribuind la creşterea performanţelor economice în diferite ţări. Aşa s-a dezvoltat tehnologia informaţională, care a condus la infiinţarea unei noi industrii profitabile şi care oferă oportunităţi la scară mondială. Marile firme IBM, Hawlet-Packard sunt numai două exemple ale valorificării oportunităţilor oferite de inovaţiile de soft şi hard la scară mondială.

Pe lânga toate aceste avantaje ale globalizarii, în aprovizionare se caută obţinerea unor costuri cât mai reduse. Aprovizionarea în viziunea unor specialişti ar fi prima verigă a unui lanţ creator de profit. De exemplu: producatorii mondiali de televizoare şi calculatoare caută să se aprovizioneze cu circuite integrate la preţuri cât mai reduse. S-a observat că beneficiul obţinut este mai mare în cazul în care volumul de aprovizionat este comparabil cu cel oferit de către producătorii de componente.

Competiţia dintre firme a condus la „revoluţia tehnologică". Dezvoltarea fără precedent a tehnicii şi a tehnologiei a pus bazele unui nou tip de protecţie atât concurenţială cât şi „reală", avându-si în vedere protecţia mediului, a sănătăţii şi siguranţei consumatorilor. Marile corporaţii transnaţionale au fost nevoite să creeze standarde globale pentru protecţia mediului tocmai pentru a evita anumite obstacole, cauzate de reglementările din acest domeniu existente în unele ţări. Aceste preocupări tind să se generalizeze la nivelul economiei mondiale având efect benefic în special asupra „sănătăţii mediului" dar şi a dezvoltării în general.

## 1.2. Globalizare. Impedimente

Criza financiară asiatică a provocat importante perturbaţii pe piaţa financiară internaţională. Organizaţii precum FMI, OCDE şi Banca Mondială găsesc din ce în ce mai greu soluţii care să conducă la reglementarea economiei mondiale. Dacă anterior aceste organizaţii au respins orice consideraţii cu referire la necesitatea existenţei unui cadru internaţional de reglementare a economiei mondiale, în prezent situaţia este deja alta. S-a observat că pieţele financiare şi valutare nereglementate au favorizat proliferarea investiţiilor pe termen scurt, cele mai multe având caracter speculativ, conducând la destabilizarea economiei mondiale. In această situaţie se remarcă şi o creştere a sensibilităţii economiilor naţionale faţă de numeroasele speculaţii valutare. Existenţă acestui spaţiu nereglementat favorizează proliferarea fenomenului de criză economică. Un exemplu concludent îl reprezintă cazul deja clasic al prăbuşirii valutelor tărilor asiatice. Trebuie observat faptul că liberalizarea mondială nu are numai efecte pozitive asupra dezvoltării economiei mondiale.

Alături de riscul legat de propagarea în lanţ a unor crize economico-financiare, foarte important pentru bunăstarea naţiunilor şi pentru societate în general îl reprezintă riscul social. Asigurarea socială reprezintă o piedică importantă pusă în calea globalizarii. Liberalizarea pieţei forţei de muncă poate conduce chiar la crearea unor premise de creştere a conflictelor din cadrul societătii. Deplasarea liberă a forţei de muncă dintr-o regiune a globului în altă poate conduce la creşterea somajului în anumite regiuni cu importante consecinţele negative care rezultă în urma accentuării acestui fenomen.

Inainte de a lua o decizie cu privire la lansarea firmei pe piata externa, aceasta ar trebui sa ia in considerare o serie de riscuri care pot apare. De exemplu necunoaşterea preferinţelor clienţilor de pe piaţa respectivă poate conduce la o ofertă necompetitivă şi neatractivă pentru aceştia. In categoria greşelilor deja clasice se înscrie introducerea pe piaţa spaniolă a sticlelor de doi litri de către firma Coca Cola. Aceasta s-a văzut nevoită să-şi retragă produsul când şi-a dat seama că în Spania marea majoritate a frigiderelor folosite nu dispun de compartimente suficient de mari pentru a păstra o sticla de doi litri.

Firmele trebuie să decida asupra tipului de ţări asupra cărora să-şi

concentreze atenţia. In acest sens analiza premergătoare alegerii trebuie să ia în considerare diferiţi factori care caracterizează situaţia conjuncturală existentă. Principalii factori de influenţă sunt stabilitatea politică, datoria externă, stabilitatea cursului de schimb, birocraţia, corupţia, taxele vamale şi alte obstacole tarifare şi netarifare, respectarea dreptului de autor şi costurile generate de adaptarea resurselor materiale la produsele specifice pieţei respective.

Stabilitatea politică reprezintă o primă condiţie în calea promovării oricărei investiţii străine. Incă se mai simt efectele negative ale răsturnării anumitor regimuri politice care au condus pe parcursul istoriei chiar la naţionalizări, la reducerea posibilităţilor de transferare a profiturilor în ţara de origine a firmei multinaţionale.

Un nivel ridicat al datoriei externe poate impune luarea de măsuri de modificare a procesului de impozitare şi a mecanismului dobânzilor, cu influenţe negative asupra profiturilor firmelor care operează pe aceste pieţe.

Oscilaţiile cursului de schimb valutar limitează de asemenea activitatea comercială şi investiţională a corporaţiilor în valute străine.

Birocraţia are rădăcini adânci în practica administrativă, iar în cazul globalizării primele fenomene de acest tip se manifestă prin intermediul reglementărilor cu referire la investiţiile străine de capital şi anume deţinerea de către un partener local a unei cote de participare la capitalul firmei, o reprezentare importantă a managerilor autohtoni la conducerea acesteia, necesitatea existenţei unui transfer de tehnologie şi de know-how, impunerea unei cote de prelucrare a unor componente pe plan local care să înlocuiasca importul acestora.

In utimul timp cazurile de corupţie au devenit la rândul lor globale sau cel puţin dezvoltarea înregistrată în domeniul informaţional a contribuit la mediatizarea acestora în scurt timp la nivel global. Este cunoscut faptul că există ţări în care reprezentanţi ai administratiei de stat sau ai unor firme solicită sume de bani „negri" pentru anumite servicii oferite. In unele ţări legislaţia conţine reglementări pentru limitarea acestor practici care la rândul lor reprezintă bariere în calea activităţii comerciale.

Înlăturarea barierelor tarifare şi netarifare repreintă una din priorităţile procesului de integrare europeană în vederea promovării activităţii comerciale. Taxele vamale sunt încă folosite pentru protejarea

industriei autohtone, iar în unele cazuri acestea constituie o importantă sursă de venit bugetar. Din categoria barierelor vamale netarifare fac parte licențele de import, sau certificatele care limitează sau întârzie derularea activității comerciale.

Fenomenul de piraterie industrială reprezintă deja un fenomen de masă, care prejudiciază în special firmele care dezvoltă o activitate inovațională costisitoare. Astfel, întreprinderile care dețin fabrici de producție în străinătate trebuie să se asigure că propriile produse nu vor fi ușor imitate și apoi promovate cu costuri reduse de către concurență.

Adaptarea propriilor resurse la condițiile unei piețe externe reprezintă deasemenea un factor care în nici un caz nu trebuie neglijat. Există zone unde preferințele întâlnite la nivelul pieței sunt cu totul diferite de cele întâlnite în mod normal în activitatea de zi cu zi a firmei. Neluarea în considerare a specificului noii zone poate conduce la greșeli cu efecte negative în planul financiar.

In vederea reducerii acestor riscuri la nivelul economiei mondiale se crează și asigură un sistem valutar și financiar stabil, reducându-se numărul speculațiilor pe termen scurt prin impunerea unor taxe suplimentare investițiilor de acest tip, prin asigurarea unei transparențe mai bune a circulației informațiilor de pe piată financiară și prin intensificarea cooperării pentru instaurarea unei ordini sociale mondiale. Totodată se impune elaborarea unor norme sau standarde „minime" globale astfel încât planurile convenite la nivel internațional să poată fi implementate la nivel național.

Odata aleasă piața pe care urmează să-și extindă activitatea, o firma trebuie să stabilească modalitatea cea mai eficientă de acces. Variantele principale alese de aceasta sunt exportul indirect si direct, licențierea, joint venture (cazul societătilor mixte) și investiția directă. Firmele în funcție de propriile interese pot prefera una dintre aceste modalități, de ex.: exportul datorită riscurilor minime pe care le implică, licențierea, cale simplă de obținere de profituri corelată cu investiți relativ reduse de capital sau investiția directă prin care se urmărește obținerea unui control total asupra afacerii. Datorită particularităților înregistrate în diferite țări firmele și-au însușit toate aceste metode de acces pentru a avea capacitatea de a se adapta oricarei situații. Majoritatea societăților multinaționale importante utilizează întreaga gamă de metode.

Unii specialiști afirmă că unele firme multinaționale japoneze au

pierdut controlul asupra operațiunilor proprii efectuate pe alte piețe din afara Japoniei datorită necunoașterii suficiente a particularităților acestor piețe. De exemplu, firma Sony a luptat din greu să „umple" golul de comunicații și de cultură existent între bazele sale din Tokyo și New York. In domeniul financiar DAIWA Bank a fost expulzată din USA datorită crizei financiare cu care s-a confruntat în anul 1996.

Firmă Canon este cunoscută pe piețele statelor lumii în rândul cumpărătorilor prin interdediul produselor sale: copiatoare, imprimante și camere video, iar în rândul specialiștilor Canon apare ca un nou deschizător de drumuri. Canon a inovat deja controlul managerial japonez la nivelul corporațiilor internaționale. Conducerea firmei a preluat chiar mai multe idei din străinătate, decât din propria țară (Japonia). Acest proces se înscrie în politica firmei ca o fază a globalizării, care în fapt poate conduce la pierderea identității nationale a acestei firme. Punctul culminant la constituit deplasarea unor proiecte de cercetare importante din responsabilitatea bazei aflate în Tokyo, în suburbia Shimamaruko, în SUA, Franța și în Marea Britanie. Acestă decizie a eliminat decisiv normele japoneze care presupuneau menținerea tuturor resurselor și a know-how-ului inovațional în Japonia.

Canon a introdus sistemul de control local și anume la nivelul cartierelor regionale, care astfel au preluat responsabilitatea proiectării și vânzării produselor. Astfel, Cartierul general al firmei din Tokyo nu-și va mai pierde timpul cu analiza în amănunt a situației financiare detaliate corespunzătoare tuturor activităților firmei. Activitatea de bază a acesteia se restrânge la asigurarea capitalului necesar firmei în condiții de rentabilitate financiară, la alegerea și numirea managerilor de vârf pentru o anumită regiune geografică unde firma este activă și la propunerea de noi inițiative investiționale. Filialele preiau întreaga responsabilitate managerială la nivel local.

Activitatea de cercetare-dezvoltare a firmei Canon a fost incununată de succes mai ales datorită introducerii pe piață a imprimantei cu jet și a imprimantei cu laser la sfârșitul anilor '70, pentru care actualmente detine aproximativ 65% din piața mondială.

„Activitatea organică" a firmei o constituie manipularea imaginii. Schimbările produse la Canon se datorează în mare măsură faptului că în prezent piața mondială legată de acestă activitate este saturată, precum și noilor condiții care caracterizează piața mondială.

Canon a ales America ca centru de cercetare-dezvoltare a aplicațiilor legate de soft și asta în special datorită unei imaginii pozitive cu referire la creativitatea americanilor. Interesant este faptul că la rândul lor americanii afirmă că englezii găsesc mai ușor noi idei, în timp ce englezii îi urmăresc pe francezi pentru a găsi noi surse de inspirație. Canon a creat în acest sens o „orhestră globală" la care prima voioară și a doua ar putea fi Japonia, iar violoncelul SUA, Marea Britanie sau Franța.

Primul pas al acestui proces l-a constituit inființarea unor centre de cercetare-dezvoltare în străinătate. Acestea înglobează aproximativ 15% din personalul firmei ocupat în acest domeniu. Canon a acordat responsabilitate deplină unităților sale din SUA care au preluat toate problemele importante legate de activitatea de dezvoltare de soft. Un pas în plus l-a constituit crearea centrului pentru telecomunicații globale în Franța și a centrului de translații automat din Marea Britanie.

Aceste măsuri au avut în vedere mentinerea competitivității globale a firmei, dar și reducerea decalajului datorat existenței unui nivel ridicat al costurilor în Japonia.

Un alt pas inovator s-a înregistrat în cazul selecției managerilor. In prezent jumătate din managerii de vârf operează în străinătate,( fața de numai 30% în trecut ), trecându-se totodată chiar la numirea unor manageri străini în poziții cheie. Totuși Consiliul de Administrație al firmei nu are în compunere persoane străine.

Toate aceste schimbări au fost realizate în contextul în care alte firme japoneze sunt extrem de reținute în ceea ce privește acceptarea unei administrații străine. Un exemplu în acest sens îl constituie reținerea firmei Honda de a prelua firma Rower datorită condițiilor impuse prin clauzele contractuale. Firma Rover a fost preluată de către firma germană BMW.

Derularea unor activități inovative importante în străinătate nu este un lucru cu totul nou pentru marile concerne europene. De exemplu, Philips Electronic NV din Olanda a deschis o bază de cercetare la Briarcliff Manor în New York care a preluat aproape 15% din totalul cheltuielilor de cercetare ale companiei Philips în 1994. Deasemenea firma Intell a transferat tehnologia de microprocesoare pentru producția de cipuri necesare calculatoarele Pentium unei filiale proprii din Irlanda.

La rândul ei economia Germaniei și în special industria automobilistică a fost bântuită de o puternică criză în anul 1992. Cauza crizei a

fost presiunea concurențială crescândă din partea firmelor străine. Efectul crizei s-a resimțiti mai ales pe piața forței de muncă. Pentru combaterea crizei au fost necesare restructurări pentru reducerea costurilor, care au lăsat mii de muncitori fără un loc de muncă. Interesant este faptul că această criză a fost cea care a condus în cadrul concernului de automobile DaimlerChrysler la încheierea unei „alianțe pentru muncă", fiind prima de acest tip în cadrul unui concern german. Această „alianță pentru muncă" garantează menținerea în Germania a peste 134.000 de mii de locuri de muncă până la 31 decembrie 2000. Înțelegerea care a condus la realizarea acestei „alianțe" a avut atât sprijinul conducerii întreprinderii, cât și cel al reprezentanților salariaților, care în Germania conform Legii din 1972 privind statutul întreprinderilor, reglementează competența consiliilor delegațiilor salariaților și oferă acestora posibilitatea de a influența politica firmei. Salariații firmei au convenit să renunțe pe o perioadă de 2 ani la câte un procent de creștere salarială, care compensează diferența de cost de 200 milioane de mărci față de o eventuală deplasare a producției în Franța.

Globalizarea este astfel răspunzătoare de reducerea numărului de persoane ocupate în sectoarele productive din economiile țărilor dezvoltate și de presiunea care determină reducerea salariilor persoanelor cu calificare inferioară.

Un efect mult mai puternic al globalizării s-a resimțit la nivelul pieței financiare care prezintă deja o dimensiune globaslă. Capitalul se poate deplasa rapid dintr-o zonă în alta, fiind primul care previzionează și fenomenul de criză, atât economic cât și politic. Guvernele sunt obligate astfel să reglementeze condițiile de dezvoltare a pieței financiare globale.

## 1.3 Premize ale globalizarii activității firmelor

### 1.3.1. Factorii globalizarii

Factorii care condiționează procesul globalizarii pot fi grupati în factori politico-economici și tehnici.

In categoria factorilor „politico-economici" se include: libera circulație a mărfurilor, liberalizarea pietelor de capital, libertatea de a înființa firme de către investitorii străini, liberalizarea serviciilor ca și

alti factori cu caracter legislativ şi administrativ favorabili globalizării.

In plan european libera circulaţie a mărfurilor, persoanelor, capitalului reprezintă pilonii care au stat la baza întemeierii Uniunii Europene fiind reglementată de către Contractul de la Maastricht.

La nivel mondial acordurile GATT/WTO militează pentru reducerea obstacolelor din calea comertului, în special prin eliminarea barierelor tarifare (taxe vamale şi alte taxe), dar şi a celor netarifare (formalităţi birocratice, certificate, licente de import sau export) în vederea reducerii costurilor tranzacţionale în comertul internaţional. Rezultate semnificative au fost deja obţinute în cadrul zonelor de integrare regională (Uniunea Europeana, NAFTA, ASEAN) unde s-a trecut la eliminarea barierelor tarifare şi la reducerea barierelor comerciale netarifare. Aceste măsuri generale nu sunt totuşi lipsite de excepţii care respectă regula celui mai puternic, deci care protejează interesele statelor puternic industrializate. Sectoarele exceptate de la aceste măsuri cu caracter liberal sunt domeniile cu tehnică de vârf (de ex. sectoarele de cercetare strategică militară), dar şi anumite domenii care în urma liberalizarii ar putea aduce prejudicii statelor dezvoltate ca urmare a concurenţei ţărilor în curs de dezvoltare (de ex. sectorul textil, de îmbrăcăminte, alimentar şi metalurgic). Dumpingul este definit în acest context drept orice încercare de a vinde un produs sub preţul pieţei şi care prejudiciază interesele altor firme care acţionează pe acea piaţă.

Dupa cum se observă toate măsurile de liberalizare tind să servească anumite interese şi anume interesele celor puternici.

Liberalizarea pieţelor de capital ca urmare a eliminării treptate a obstacolelor impuse circulaţiei devizelor şi a capitalului reprezintă un pas favorabil în vederea formării unor pieţe financiare globale. Această mobilitate a capitalului reduce riscul angajamentelor firmelor în străinătate. Astfel se dezvolta posibilitatea obţinerii de capital în special pentru firmele multinaţionale şi se înregistrază totodata o reducere a costurilor tranzactionale. (de ex. transferul veniturilor în străinătate, dezvoltarea unor relaţii de credit, precum şi determinarea profitabilităţii firmelor).

Liberalizarea investiţiilor directe străine reprezinta o alta premiză a procesului de globalizare. O problemă importantă îndelung negociată în cadrul rundelor GATT/WTO este existenţa la nivel naţional a unor condiţii echivalente inpuse atât investitorilor autohtoni cât şi celor străini. In

prezent se înregistrează însă serioase reţineri în acest domeniu. Un exemplu tipic al acestui fenomen îl reprezinta situatia protectionistă înregistrată în Japonia precum şi în unele ţări est europene.

Liberalizarea şi chiar privatizarea serviciilor, în special domeniile telecomunicaţiilor asigurărilor şi bancar, a constituit trendul anilor '70 în S.U.A., fiind continuat în anii '80 în Marea Britanie şi ulterior în Uniunea Europeană şi Japonia. Trendul continuă şi în prezent cu precădere în ţările Europei de Est, printre care şi ţara noastră, care se confruntă cu serioase dificultăţi pentru realizarea acestui obiectiv în condiţii de eficienţă managerială.

Cadrul politico-economic este reglementat de condiţiile legale şi administrative în special de impozitele şi taxele existente la nivel national, de drepturile sociale şi de muncă (de exemplu legi cu referire la numărul de zile pentru concedii sau celecu referire la tarife plătite în vederea reciclării materialelor), de costurile legate de protecţia mediului şi de alte condiţii investiţionale.

Este interesant de observat că în cazul în care toate aceste condiţii sunt comparabile în toate ţările există un alt un criteriu important pentru comerţul internaţional şi anume costurile transportului.

O a doua categorie de factori cu implicaţii favorabile asupra procesului globalizarii este reprezentată de către „factorii tehnici". Clasa factorilor tehnici cuprinde reducerea costurilor transporturilor, a telecomunicaţiilor, îmbunătăţirea reţelelor de informaţii şi de comunicare, creşterea semnificativă a cheltuielilor pentru cercetare-dezvoltare odată cu reducerea ciclurilor de producţie, şi apariţia tehnologiilor multisectoriale.

Progresul tehnic a determinat reducerea costurilor de transport pentru produse materiale, persoane şi informaţii, permiţând apropierea surselor de obţinerea acestora de pieţele de desfacere şi a permis crearea unor reţele informaţionale între firmele aflate în diferite zone geografice, asigurîndu-se o coordonare şi un control centralizat a activităţilor internaţionale.

Cresterea costurilor activităţilor de cercetare-dezvoltare a avut un impact important asupra procesului de aprovizionare global conducând la o difuzare extinsă a rezultatelor acesteia. Materiile prime sunt achiziţionate de pe mai multe piete, dar şi în termen scurt, firmele căutând să fie primele pe piaţă.

Noile dezvoltari tehnologice multisectoriale din domeniul microelectronicii, în special cele referitoare la prelucrarea electronica a datelor sau la telecomunicații, dar și din domeniul asigurării cu noi materii prime sau din domeniul biotehnologiei au necesitat proliferarea relatiilor de cooperare la nivel global.

Standardizarea a constituit unul dintre factorii principali ai globalizarii strategiilor în aprovizionare. Există diferite studii în acest sens dintre care cel efectuat de către specialiștii Meffert si Bolz în 1991 a condus la rezultate interesante.

### 1.3.2 Standardizarea componentelor si produselor

Extinderea produselor sau serviciilor standard de tipul restaurantelor fast food Mc Donald, mașinilor BMW, racoritoarelor Coca Cola reprezintă oportunități pentru firmele care vor să riște extinzându-și activitatea în alte țări.

Pentru a analiza potentialul de standardizare, Meffert și Bolz au folosit o scală cu trei nivele: înalt, mediu și scăzut prin care au obținut rezultate remarcabile.

Potentialul de standardizare este înalt în cazul „produselor fără cultură"(de ex. ceasuri electronice, avioane), în cazul produselor tehnicii de vârf (de ex. calculatoare), sau pentru produsele de marcă (de ex.parfum).

Un nivel mediu de standardizare prezintă produsele tehnice cu elemente de design (de ex. aparatele de uz casnic sau produsele cu identitate națională).

Un nivel redus de standardizare este întâlnit la alimentele de bază și la produsele editoriale.

In cazul strategiilor globale în aprovizionare standardizarea nu trebuie confundată cu apariția unor produse identice în întreaga lume. Aceasta se referă în special la efortul continuu al firmelor de a standardiza părțile componente ale produselor, astfel încât mici modificări pot genera cu succes produse diferențiate.

Procesul de standardizare prezintă și avantaje legate de realizarea produselor, de obținerea de economii de scară sau de gamă și de efectelul de învățare.

Cercetatorii din domeniul tehnologiei afirmă că o condiție firească a dezvoltării industriale o constituie îmbunătățirea continua a procesului

de producție. Conform acestei concepții, inventatorii care nu au succes sunt aceia carora le lipsește capacitatea de perfecționare a producției în raport cu cerințele pieței. Un exemplu în acest sens îl constituie tehnologia japoneza VLSI (de ex. circuite integrare pe scară foarte largă). La originea acestei tehnologii a stat introducerea de către firma Sony a miniaparatelor portabile de radio în anul 1955, care au fost acceptate în termen scurt pe piața mondială. A urmat producția de masă care a făcut posibilă scăderea costurilor și creșterea calității produsului. Astfel, firmele japoneze au putut atinge nivelul tehnologic al firmelor americane producătoare de tranzistoare. O dezvoltare similară a cunoscut și industria de circuite integrate.

Standardizarea producției, a publicității, a canalelor de distribuție și a altor elemente ale mixului de marketing asigură reducerea semnificativă a costurilor. O strategie aparte apare la firmele care folosesc un mix de marketing adaptat pentru fiecare piață pe care acționează acceptând creșterea costurilor, dar sperând să obțină o cotă de piață superioară.

Modul general de actiune al firmelor multinaționale îl constituie încercarea de a dezvolta un produs nou care să aiba în vedere cerințele generale ale clienților din întreaga lume și să poată corespunde diferitelor segmente de piață cu un minim de modificări ale procesului de producție sau ale componentelor.

Apariția produselor standard are loc în urma realizării de către o anumită firmă a unui design acceptat de către o mare parte din ăpiață. Într-o fază incipientă a dezvoltarii unui anumit produs, exista mai multe produse cu design diferit care se află în competiție. Un exemplu îl reprezintă lupta pentru supremația pieței între caseta video format Betamax introdusă de firma Sony și cea format VHS a firmei Matshushita. Cu toate că formatul Betamax corespundea unei tehnologii superioare cu o imagine mai clară decat VHS, acesta din urma a câștigat datorită unei particularități practice și anume capacitatea de înregistrare a acesteia era mai mare putand fi mai ușor folosită de către firmele care închiriau casete pentru înregistrări video. Astfel, casetele VHS s-au transformat într-un standard mondial pentru inregistrarile video pe casete. Tehnologia VHS a fost preluată prin intermediul licentei de căre alte firme Sanyo, Sharp, Toshiba.

Referitor la activitatea de inovare foarte interesantă a fost afirmația

specialistului Levin (1987) care a scos în evidență faptul că în conditiile competiției foarte puternice din zilele noastre, mijloacele de protecție a proprietății intelectuale (de ex. patente pentru noi tehnologii sau produse) au devenit ineficiente deoarece noile produse sunt relativ usor de copiat și de îmbunătățit și pe această bază pot fi efectuate noi invenții de către competitori fără a fi violate în mod direct patentele existente.

### 1.3.3. Relația cercetare-dezvoltare-productie-marketing

Elementul de legatură al acestei relații îl constituie tehnologia, atât cea de produs, cât și cea de proces. Din experienta acumulată de marile firme s-a dedus faptul că marea majoritate a managerilor tind să-și axeze activitatea asupra îmbunătățirii caracteristicilor produsului în vederea obtinerii de avantaje competitive. In realitate s-a constatat că tehnologia de produs nu permite unei firme să-și mențina competivitatea pe termen lung decât dacă aceasta este dublată de tehnologia de proces. De exemplu cazul EMI CAT (computer aided tomography) reprezintă un caz clasic de orientare a unei firme numai spre tehnologia de produs. Un alt caz se referă la firma Britisch care a produs penicilina și care a fost concurată de o altă firmă mică americană Pfizer, care a dezvoltat procesul fermentației și a devenit cel mai renumit producător mondial de penicilină. Primul motor cu reacție a fost proiectat în Anglia si Germania, dar în scurt timp au aparut firmele americane Boeing și Douglas care au îmbunătățit tehnologia existentă și au ajuns să domine piața avioanelor cu reacție.

In urma analizelor efectuate s-a observat că există o strânsă legătură între imitarea și inovarea produselor și anume imitarea, care presupune învățarea procesului de producție, are loc după mai multe adaptări inovative. Astfel, o îmbunătățire continuă a procesului de producție permite firmelor atât obținerea unor noi produse cât și îmbunătățirea abilității inovative pentru viitor.

In cazul unei strategii de aprovizionare globală este necesară asigurarea interschimbabilității între componentele aprovizionate. In cazul existenței unor componente și echipamente diferite necesare în diferite sectoare de producție este foarte dificilă realizarea unei coordonări exacte a planului de aprovizionare la nivel global.

Relatiile dintre compartimentele de producție și cele de marketing nu sunt întotdeauna fără conflicte. Producția deține avantaje în cazul

unor componente şi produse standardizate, ca urmare a reducerii costurilor procesului de producţie. Aceasta situaţie poate fi în contradicţie cu rezultatele cercetărilor de marketing referitoare la cerinţele clienţilor implicând modificarea caracteristicilor produselor şi creşterea costurilor de producţie.

In ultima perioadă s-a observat existenţa unei legături strânse între cele două activităţi. In general au fost identificate mai multe modalităţi de dezvoltare a unei politici de produs globale, care au în vedere reducerea costurilor fără să fie redusă flexibilitatea producţiei. Modalităţile se referă la standardizarea componentelor de bază, la concentrarea firmei cu precădere asupra proiectării produsului, la dezvoltarea unui produs universal care să întrunească toate caracteristicile impuse de cerere.

Standardizarea componentelor de bază se referă la elaborarea unei politici de produs globale astfel încât să fie dezvoltate produse universale care printr-o mică modificare să poată fi adaptate la cerinţele şi condiţiile înregistrate pe diferite pieţe. De exemplu, firma de ceasuri Seiko din Japonia oferă o gamă variată de modele de ceasuri rezultate în urma unor simple modificări efectuate în procesul de producţie.

In categoria firmelor concentrate asupra designului se află firma Toyota care în baza designului mărcii Lexus a lansat o serie de alte mărci de autoturisme: Avalons, Canrys şi Corollas.

In cazul dezvoltării unui produs universal se caută să fie acoperite prin acest produs toate cererile întalnite în zonele unde firma îşi desfăşoară activitatea. De exemplu, firma Canon din Japonia a realizat camerele AE-1 cu care a avut succes la nivel global. In urma cercetărilor efectuate Canon a identificat un set de caracteristici generale ale clienţilor săi cu referire la camerele video. Acestea se referă la calitatea imaginii, la derularea imaginii, la alte caracteristici tehnice care au stat la baza proiectării noului produs, precum şi la preţ.

Produsele universale cu pozitionare diferita constau în dezvoltarea unui produs universal pe mai multe segmente de piaţă sau pe diferite pieţe. De exemplu, producătorii de autoturisme niponi şi-au modificat treptat liniile de producţie, mărind astfel flexibilitatea producţiei precum şi capacitatea de a putea vinde produsele efectuând doar mici modificari corespunzătoare cererii existente pe diferite pieţe. Astfel, firma Honda a vândut maşina Accord în întreaga lume poziţionând-o diferit de la o ţară la alta. In Japonia era vazută drept o maşina de

familie, în timp ce în Germania aparea drept o maşina sport relativ ieftină pentru ca în SUA să fie o maşină de teren.

In vederea extinderii activităţii firmei şi pe piaţa externă o firma poate alege una dintre urmatoarele cinci alternative strategice de adaptare a produsului şi a promovării la condiţiile existente în alte regiuni geografice: extensia directa a produsului şi a mijloacelor de comunicare, extensia directa a produsului şi adaptarea mijloacelor de comunicare, adaptarea produsului şi extensia mijloacelor de comunicare, adaptarea produsului şi a mijloacelor de comunicare şi descoperirea unui nou produs.

Extensia directă presupune introducerea produsului pe piaţa străina în vederea valorificării oportunităţilor acesteia, fără să fie efectuate modificări asupra acestuia. Se pleacă de la premiza că toate pieţele prezintă aceleasi caracteristici, acest caz fiind tipic abordării etnocentrice. Această strategie a înregistrat succese în cazul aparatelor de fotografiat şi a maşnilor unelte. De exemplu, firma Gillette a promovat aparatul de ras Sensor cu acelaşi slogan publicitar („the best man can get") la nivel global.

Există şi situaţii când firmele care au urmat aceasta alternativă strategică au înregistrat pierderi. De exemplu, firma Campbell Soup a încercat să vândă fără succes supa de roşii în Marea Britanie şi doar după ce a înregistrat pierderi substanţiale a descoperit că englezii preferă mâncăruri mai amare decât americanii care consumau în mod regulat această supă. Totuşi firma şi-a promovat cu succes produsele pe piaţa japoneză unde a oferit şapte feluri diferite de supă.

Extensia directă este tentantă pentru producător deoarece nu presupune cheltuieli suplimentare pentru cercetare-dezvoltare, pentru reproiectarea produsului sau a procesului de producţie sau pentru promovarea produsului. Pe termen lung însă, această strategie poate fi costisitoare pentru competitivitatea firmei.

A doua alternativă strategică o constituie extinderea produsului şi adaptarea mijloacelor de comunicare la condiţiile pieţei externe. In acest caz acelasi produs poate satisface o nouă dorinţă fiind îndreptat spre un segment de piaţă diferit, singura modificare necesară se referă la mijloacele de promovare. De exemplu, bicicletele şi scuterele sunt utilizate ca mijloace de recreere în SUA, dar servesc drept mijloace de bază pentru transportul zilnic în alte ţări. In acest caz un produs fizic serveşte unor funcţii diferite decât cele pentru care a fost creat.

Această alternativă strategică prezintă un cost relativ redus pentru implementare. In timp ce produsul rămâne nemodificat, se modifică costul legat de identificarea unor noi funcţii ale produsului şi cele necesare alegerii unor noi mijloace promoţionale.

A treia alternativă strategică presupune adaptarea produsului la condiţiile pieţei externe şi extinderea mijloacelor de comunicare. De exemplu, firma Exxon adaptează formula gazolinei la condiţiile de mediu ale pieţei externe, în timp ce pentru promovare foloseşte acelasi slogan publicitar „put a tiger in your tank". O practică asemănătoare se întâlneşte la firmele de săpun şi detergenţi care îşi modifică reţeta de fabricaţie corespunzător condiţiilor locale cu referire la apă şi echipamentele folosite pentru spălare, fără a-şi modifica mijloacele de comunicare.

O a patrea alternativă strategică consta în adaptarea dualã atât a produsului cât şi a mijloacelor de comunicare. De exemplu, firma Unilever care concepe produse soft a vândut produsul sau în zece ţări din Europa sub diferite mărci şi utilizând diferite strategii de marketing. Acest fapt s-a datorat în mare măsură structurii organizatorice descentralizate a firmei în cadrul căreia managerii locali luau decizii cu referire la produs şi la activitatea de marketing. Managerii locali au optat pentru marci cu rezonanţă locală, iar designul produsului a fost selectat astfel încât să corespundă condiţiilor locale.

Inovarea reprezintă a cincea alternativă strategică. Exista cazuri în care o invenţie reprezintă o soluţie mai eficientă decât o extindere sau o adaptare a unui produs existent.

Un alt caz inovativ, deja celebru îl constituie utilizarea programelor fuzzy de către Hitachi şi alte firme japoneze. Programul fuzzy a fost realizat la mijlocul anilor '60 de către A.Zadeh, un profesor de calculatoare în cadrul universitatii Berkeley din California. Programul permite calculatoarelor să lucreze cu umbre de gri sau ceva vag între 0 si 1. Ulterior Hitachi a introdus un tren fuzzy care accelerează şi frânează atât de încet încât nimeni nu trebuie să folosească centuri de siguranţă. Matsushita a produs maşini de spălat fuzzy care au un singur buton de pornire şi apreciază automat cantitatea rufelor şi gradul în care trebuie spălate, stabilind asupra timpului necesar spălării, a cantităţii de detergent utilizate şi a nivelului de apa necesar. Sony a introdus un computer de buzunar capabil să recunoască scrisul japonez cu ajutorul unui circuit fuzzy care identifică contradicţiile existente între diferitele tipuri de scris.

O alta relație importantă pentru elaborarea unei strategii globale este cea dintre marketing și cercetare-dezvoltare. Aceasta relație este foarte importantă în cadrul firmelor japoneze și stă chiar la baza asigurării avantajelor competitive ale acestora. Firmele japoneze au mărit viteza cu care este dezvoltat un nou produs și caută ca acesta să fie corespunzatoare dinamicii cererii. In Japonia piața a devenit un laborator de cercetare-dezvoltare virtual unde se câștigă continuu experiență în producție și pentru îmbunătățirea tehnologiilor. Acest proces este dublat de un contact strâns între firmă și clienții săi, care prin intermediul informațiilor permite firmelor japoneze să-și îmbunătățească producția „din mers".

Standardizarea produselor alaturi de concentrarea asupra inovării, integrarea și globalizarea marketingului reprezintă strategii de penetrare a pieţelor adoptate cu succes de firmele multinaționale.

CAPITOLUL 2

# Internaționalizarea ca fază premergătoare globalizării

## 2.1. Teorii ale internaționalizării

De câteva decenii schimbul mondial de bunuri şi servicii cunoaşte o evoluție mult mai rapidă decât creşterea productivității şi corespunde unei creşteri economice care nu este însoțită de crearea de noi locuri de muncă.

Până în anii 70' cele mai multe state industriale urmăreau principiul promovat de către Keynes. Acesta a ridicat statul la nivelul celui mai important investitor al economiei naționale, deoarece putea acționa prin intermediul bugetelor publice în vederea contracarării şomajului sau a inflației.

La începutul anilor 80' a apărut o altă ideologie de natură politico-economică, cea a neoliberalismului având ca reprezentant de marcă pe Friedman Milton. Acest curent este cunoscut sub denumirea de monetarism. Conform acestei teorii statul trebuie să asigure cadrul necesar derulării proceselor economice. Liberalizarea sau privatizarea trebuie să asigure îmbunătățirea condițiilor de viață precum şi creşterea economică. Această teorie a marcat o nouă eră, cea a capitalului.

Inainte de a putea vorbi de „globalizarea" economiei să vedem care sunt cauzele care au condus la apariția întreprinderilor multinaționale. In sprijinul acestei ipoteze sunt valorificate rezultatele teoriei costurilor comparative a lui David Ricardo din secolul al XIX-lea. Conform acestei teorii comerțul este rezultatul valorificării avantajelor de cost comparative de care se bucură participanții la actul de schimb.

Condițiile mondiale actuale nu mai corespund ipotezelor care au stat la baza acestei teorii. Noutatea este reprezentată de mobilitatea capitalului, care nu mai corespunde ipotezelor inițiale ale modelului dezvoltat de către Ricardo. Motivul derulării unei afaceri constă în obținerea de avantaje absolute pe toate piețele. Astfel, întreprinderile

optează pentru realizarea de produse în acele zone care sunt caracterizate prin costuri salariale, sociale sau pentru protecţia mediului reduse.

In aceste condiţii decizia de internaţionalizare a activităţilor firmelor este favorizată de:

– comerţul exterior clasic cu bunuri şi servicii,

– deplasarea factorilor de producţie, în special deplasarea capitalului şi a forţei de muncă dintr-o zonă geografică în alta;

– apariţia unor forme de organizare care depăşesc graniţele naţionale, de tipul alianţelor strategice sau a structurilor corespunzătoare firmelor multinaţionale.

Comerţul exterior se bazează pe faptul că unele bunuri sunt preponderent disponibile numai în anumite regiuni geografice. Un exemplu în acest sens este dat de anumite materii prime a căror existenţă este dependentă de condiţiile climaterice corespunzătoare unui anumite zone de pe glob.

Formularea unei strategii de internaţionalizare este influenţată atât de mediul intern cât si de cel extern al firmei. Analiza de tip S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Oportunities-Threats) oferă o imagine a situaţiei firmei în contextul în care acţioneaza, permiţând totodată identificarea factorilor de influenţă care pot genera succesul unei strategii de internaţionalizare.

Identificarea factorilor cheie care prezintă importanţă pentru internaţionalizarea firmei constituie obiectul de studiu al multor teorii economice dintre care cele mai cunoscute sunt teoria avantajelor absolute a lui Adam Smith, teoriile avantajelor comparative de cost, cum ar fi teoria diferenţelor de productivitate a lui David Ricardo, teoria gradului de înzestrare cu factori de productie a economiştilor Heckscher-Ohlin-Samuelson, teoria golului tehnologic, teoria ciclului de viata al produsului, teoria curbelor de experienţă, teoria economiei de scară (economies of scale), teoria comerţului intrasectorial.

## Teoria avantajelor comparative a lui David Ricardo

Teoria se bazează pe o demonstraţie aritmetică făcută acum 180 de ani de către economistul englez David Ricardo, care a arătat ca o ţară poate câştiga în urma activităţii de comerţ chiar dacă deţine pentru un anumit produs avantaje sau dezavantaje numai în termeni absoluti. De exemplu chiar în condiţiile în care o ţară realizează mai multe produse

mai eficient decât alta, ambele ţări pot beneficia de comerţul dintre ele prin specializarea fiecărei ţări în acel domeniu unde deţine avantaje relative, adică este mai eficientă decât cealaltă ţară. (Un exemplu este prezentat la sfârşitul capitolului). Din acest exemplu simplu se pot trage o serie de concluzii generale, valabile în cazul comerţului internaţional:

– ţările câştigă în urma activităţilor de comerţ internaţional;

– comerţul internaţional determină creşterea producţiei mondiale ca urmare a specializării;

– ratele de schimb valutar sunt determinate în principiu pe baze comerciale.

Unele bunuri vor fi exportate, iar altele importate. Producţia va fi realizată cu costuri mai mici în ambele ţări.

Prin luarea în considerare a faptului că în realitate nu se produce aproape nimic numai în baza muncii manuale, teoria a fost dezvoltata ulterior fiind cunoscută sub denumirea de teoria comparativă a înzestrării cu factori de producţie. In general pentru a produce eficient trebuiesc utilizate maşini, calculatoare şi alte echipamente, care aparţin categoriei bunurilor „capital intensiv".

## Teoria înzestrării cu factori de producţie

Cauza principală a condiţiilor diferite de producţie existente în diferite ţări a constituit-o mult timp înzestrarea diferită a acestora cu capital productiv. In general ţările industrializate deţin mult mai mult capital în comparaţie cu ţările slab dezvoltate.

Teoria înzestrării cu factori de productie explică apariţia comerţului între ţări ca urmare a diferenţelor de înzestrare a acestora cu factorii muncă şi capital. Ipoteza iniţială specifică faptul că sensul fluxurilor comerciale este dat în principal de diferenţele înregistrate în înzestrarea relativă cu factori de producţie. Produsele pentru care există factori de producţie în cantitatea necesară şi cu costuri reduse vor fi destinate atât pieţei interne cât şi exportului, în timp ce produsele pentru care factorii de producţie sunt limiţati vor fi importate din ţările unde acestea se află în cantităţi suficiente şi la preturi reduse.

In exemplul considerat anterior pentru explicarea teoriei lui David Ricardo (anexa 1), ţara B deţine mai mult capital în raport cu ţara A, iar ţara A deţine mai multă forţă de muncă în comparaţie cu ţara B. Ca urmare a acestei situaţii ţara B se va specializa în domenii care necesită

mai mult capital şi va exporta bunuri „capital intensive", în cazul de faţă televizoare, în timp ce ţara A se va specializa în realizarea bunurilor „muncă intensive", pe care le va exporta.

Teoretic, toată lumea profită de creşterea eficienţei procesului de producţie. In ţările industrializate, profitul se concentrează la nivelul acţionarilor (deţinătorilor de capital), în timp ce în ţările slab dezvoltate, câştigul este repartizat forţei de muncă.

Aceasta teorie a fost atacată de paradoxul Leontief care a arătat că între anii 1947-1951 în SUA factorul capital deţinea o poziţie favorabilă în raport cu factorul de producţie muncă şi cu toate acestea cota bunurilor de tip „muncă intensivă" era mai mare în cadrul exportului SUA decât în cadrul importului. S-au găsit explicaţii şi la acest paradox şi anume diferenţele de productivitate înregistrate precum şi rolul capitalului uman care nu au fost luate în considerare. Aceasta teorie îşi găseste totuşi valabilitatea pentru comerţul intersectorial. (De exemplu în cazul celor două ţări care produc atât costume cât şi televizoare şi care prezintă înzestrări diferite cu factori de producţie.)

Teoria sugerează o modalitate de alocarea eficientă a unor resurse limitate între două ţări ca urmare a procesului de specializare, dar nu poate explica competiţia care apare între firme deoarece produsele, de exemplu televizoarele şi costumele nu se află în relaţie de competiţie directă.

Competiţia dintre firme apare în cazul comerţului intrasectorial. Pentru a se obţine o imagine asupra modului în care tinde să evolueze competiţia dintre firme, care depăşeşte graniţele naţionale, în timp şi spaţiu, a fost dezvoltată teoria ciclului internaţional al produsului.

## Teoria ciclului internaţional al produsului

Teoria ciclului internaţional al produsului explică diferenţele de productivitate şi de venit în funcţie de nivelul diferit de pregătire al forţei de muncă.

Tările industrializate introduc noi produse pe piaţă de pe urma cărora obţin venituri însemnate, putând astfel oferi şi salarii mai mari în comparaţie cu cele din ţările în curs de dezvoltare. Tările slab dezvoltate pot concura în timp cu celelalte ţări numai în baza costurilor salariale reduse.

Teoria ciclului internaţional al produsului a fost dezvoltata în anul

1966 de către Vernon. Teoria a fost lansată ca urmare a numărului mare de noi produse apărute pe piață în acea perioadă, în condițiile unor costuri de inovare ridicate care trebuiau cât mai repede amortizate. Teoria explică importanța acordată în prezent politicii de inovare și de cercetare. Numai cu ajutorul unor noi tehnologii țările industrializate, care nu dețin bogății naturale pot să-și mențină competitivitatea și să asigure salariile ridicate.

Teoria descrie relația existentă între comerț și investiții corespunzătoare ciclului de viață al produsului. Conform acestei teorii companiile investesc în strainatate în momentul în care pozitia lor pe piața externă este amenințată de competiția locală.

Etapele clasice ale evoluției ciclului de viață al produsului sunt: etapa de lansare, de creștere, de maturitate și de declin.

Faza de lansare a noilor produse este caracterizată prin costuri unitare ridicate. Firma detine o pozitie de monopol. In aceasta fază începe și activitatea de export a firmei, care corespunde teoriei golului tehnologic.

Când produsul se afla în faza de creștere apar și primele firme care copiaza produsul atât în țară cât și în străinătate. In această situație se pierde poziția de monopol deținută de către firma inovatoare, iar costurile unitare, în special costurile salariale capătă o tot mai mare importanță.

In faza de maturitate se poate ajunge în situația în care întreprinderea inovatoare, din motive legate de cost să nu mai fie capabilă să reziste concurenței. In acest caz producția este deplasată în străinătate unde costurile productive sunt mai mici.

Aceasta teorie combinată cu teoria avantajelor comparative permite managerilor firmelor să identifice momentul posibil de apariție a unor noi competitori și sugerează acestora modul în care trebuie să-și orienteze producția.

Dacă se ia în considerare comerțul dintre o țară A și o țară B se va putea observa că în faza de lansare, o companie din țara B introduce un nou produs (televizor) pe propria piață locală. In timp alte firme vor apărea cu acelasi produs pe această piață, contribuind la apariția competiției între firmele active pe această piață. Unele firme vor exporta de exemplu noua generație de televizoare și în țara A. De remarcat este faptul că noile televizoare nu constituie încă obiectul unui produs

standard, iar preţul acestora tinde să fie ridicat. In faza de creştere televizoarele tind să devină standardizate, putându-se obţine reducerea preţului ca urmare a treceri la producţia de masă, intensificându-se în acelasi timp şi competiţia dintre firme. Companiile din ţara B măresc volumul exportului, dar în acelaşi timp şi firmele din ţara A încep să producă acelaşi produs, iar în timp acestea vor ajunge să exporte acest produs chiar în ţara pe a cărei piaţă a fost lansat iniţial. In faza de maturitate firmele din ţara industrializată caută să câştige lupta competiţională prin reducerea preţurilor şi prin politici de diferenţiere a produsului. Unele dintre aceste firme investesc în producţia de televizoare a ţării noi n curs de industrializare pentru a-şi menţine poziţia deja câştigată pe piaţă. In faza de declin televizoarele sunt produse în ţara A şi exportate în alte ţări printre care şi ţara B, ţara care a realizat inovaţia iniţială.

Etapele ciclului international al produsului şi caracteristicile acestora sunt rezumate în tabelul 2.1.

## Teoria curbei de experienţă

Teoria curbei de experienţă arată că ţara care dispune de cel mai mare volum cumulat de producţie obţine ca urmare a efectelor de învăţare cele mai reduse costuri în producţie.

Conceptul de bază a fost introdus empiric la baza de avioane Wright Patterson în anul 1936. Patterson a observat că odată cu dublarea producţiei cumulate are loc, în timp, o reducere cu 20% a costurilor necesare realizării unui avion, corespunzator unui anumit grad de învăţare. S-a observat că în aceeaşi perioadă de timp are loc şi o reducere a timpului necesar realizării unui avion. Conceptul a fost dezvoltat ulterior de B.C.G (Boston Consulting Group), luând în considerare toate costurile generate de procesul de învăţare, costurile de aprovizionare, desfacere şi de cercetare-dezvoltare de noi produse.

Potenţialul de reducere a costurilor poate fi analizat atât din punct de vedere static şi are în vedere în principal reducerea costurilor fixe (reducere dependentă de volumul producţiei fabricate) şi obţinerea de economii de scară (efect dependent de volumul producţiei şi de mărimea întreprinderii), cât şi din punct de vedere dinamic având drept factori principali de analiză progresul tehnic, raţionalizarea procesului de producţie şi efectul de învăţare (corespunzător reducerii timpului de lucru).

**Tab. 2.1.** Caracterizarea ciclului internațional al produsului

| Factorul analizat | Lansare | Creștere | Maturitate | Declin |
|---|---|---|---|---|
| Structura cererii | – natura cererii nu este foarte bine cunoscută<br>– consumatorii sunt gata să plătească mai mult pentru un produs nou | – începe competiția dintre firme<br>– apar produsele standard | – competiția dintre firme este axată pe preț și pe diferențierea produselor | – competiția dintre firme este direcționată asupra prețului |
| Producția | – schimbările tehnice sunt numeroase și rapide<br>– producția are la bază loturi de volum redus | – apare producția de masă | – producția se bazează pe fabricarea loturilor de volum ridicat pe baza unei tehnologii stabile<br>– producția este de tip „capital intensivă" | – producția are la bază loturi de dimensiuni mari realizate cu tehnici deja stabile<br>– costul producției este cel mai redus |
| Strategia firmei | – vânzările sunt axate asupra pieței interne | – are loc o creștere a volumului exportului | – are loc o deplasare a unei părți a producției în străinătate | – producție în străinătate |
| Nivelul competiției | – puțini competitori pe piața internă | – competitorii din țările dezvoltate produc în special pentru propriile piețe și apar primii exportatori | – crește cota de export a competitorilor externi pe piața firmei inovatoare | – competiție pe toate piețele lumii |

Modelul simplificat al conceptului „curba de experiență" poate fi reprezentat cu ajutorul ecuației:

$$C_n = C_0 * X_n^{-b}$$

unde:

$C_n$ = costul mediu al celei de a n-a unități fabricate,
$n$ = cantitatea totală fabricată,
$C_0$ = costul primei unități fabricate,
$b$ = coeficint estimat.

Relația indică faptul că orice dublare a producției cumulate determină reducerea costului mediu cu $2(1-2^{-b})$.

Având la bază acest model BCG a formulat noi modele strategice, printre care cunoscutele matrici de analiză ale portfoliului.

## Teoria economiei de scară (economies of scale)

Conform teoriei economiei de scară (economies of scale) țara care exportă este cea care deține cea mai mare piață și poate beneficia cel mai mult de avantajele generate de producția de masă. Mărimea pieței ocupată de firmă poate fi evaluată în baza criteriilor: mărimea produsului intern brut, populația țării și densitatea populației.

## Teoria comerțului intrasectorial

Teoria comerțului intrasectorial consideră diferențierea produselor drept cauză a apariției fluxurilor comerciale. Diferențierea poate constitui un instrument important pentru crearea de avantaje competiționale. Diferențierea poate fi realizată luând în considerare proprietățile fizice și funcționale ale produselor, (de ex. tipul de material, calitatea, cofiguratia tehnică) sau prin diferențierea proprietăților estetice ale acestora, (de ex. design, formă, culoare, ambalaj) sau printr-o diferențiere a simbolurilor utilizate pentru identificarea lor, (de ex. marcă) și printr-o diferențiere a funcțiilor auxiliare care le mărește valoarea (de ex. service, consultanță).

Acestor teorii economice deja consacrate li se adaugă cercetările efectuate de către diferiți specialiști. Mulți dintre aceștia au ajuns la rezultate remarcabile prin impactul pe care îl au asupra dezvoltării economiei mondiale și a explicării tendințelor care se manifestă la nivel global. Kenichi Ohmae, managerul filialei din Tokyo a cunoscutei firme de consultanță McKinsey evidențiază noile nivele atinse de procesul de globalizare. Ohmae pune accent pe „puterea Triadei" ( USA, Japonia, Europa) care după părerea sa este cea mai importantă și cea mai dinamică piață pentru marea majoritate a produselor. In plus față de aceste două caracteristici această piață prezintă o proprietate aparte și anume ea este și omogenă. Produsele marilor firme multinaționale BMW, Benetton, McDonald apar atât pe străzile Frankfurtului cât și la New York sau la Tokio. Ohmae mai precizează importanța care trebuie acordată calității și eficienței muncii. Conform părerii sale companiile multinaționale care

își deplasează producția în străinătate pentru valorificarea forței de muncă ieftine din țările mai puțin dezvoltate se pot confrunta cu noi probleme legate de productivitatea redusă din aceste zone și de diminuarea calității produselor realizate în aceste zone. Economia obținută în urma producției în străinătate ar putea fi obținută și pe piața internă în urma intensificării procesului de automatizare. O altă idee se referă la timpul pierdut de marile corporații care dezvoltă singure produse noi pe care le introduc pe alte piețe unde acestea sunt cu ușurință copiate și chiar concurate. Soluția propusă ar consta în dezvoltarea colaborării dintre marile firme multinaționale în vederea încheierii de alianțe strategice pe termen lung cu alte întreprinderi care acționează în cadrul „Triadei". In acest caz întreprinderile multinaționale își asigură lansarea produselor noi pe toate piețele „Triadei" în același timp, obținând și o puternică poziție pe piețele respective. Prin această măsură investițiile devin rentabile, se asigură o reducere a costurilor unitare precum și o pătrundere mai sigură pe piața, prin colaborarea acestor firme cu un partener activ pe acea piață. Problema cu care se confruntă în prezent piața„Triadei" este fenomenul de saturare, ceea ce impune valorificarea cu precădere a muncii creatoare, a soluțiilor inovative. In acest plan la polul opus se află țările în curs de dezvoltare care prezintă o cerere nesatisfăcută și oferă noi șanse de câștig acestor întreprinderi. Direcția spre care se îndreaptă corporațiile multinaținale sunt tocmai aceste piețe încă nedezvoltate, iar problema care apare în prim plan este de a găsi acele modalități de acțiune care să aducă beneficii ambelor părți atât firmelor multinaționale, dar și țărilor în curs de dezvoltare.

Interesantă este analiza referitoare la locul ocupat de procesul de internaționalizare în cadrul strategiei generale a unei întreprinderi. Globalizarea presupune o extindere a afacerilor firmelor pe alte piețe unde nivelul cererii este mai mare decât nivelul ofertei. In acest sens firmele trebuie să-și adapteze condițiile de fabricație la cele existente la nivel local, să-și extindă gama de produse și de servicii și să se adapteze la cultura managerială a întreprinderilor locale.

Derularea de activități în străinătate oferă firmelor noi perspective de valorificare a resurselor proprii de care dispun. Marile concerne internaționale își îndreaptă tot mai mult atenția spre noi zone care apar în raza lor de acțiune. Astfel regiunile din estul Asiei (China, Taiwan, Coreea), din Asia de Sud-Est sau de Sud (India) sunt repere de atracție

importante în special datorită numărului populației care este impresionant de mare cât și datorită perspectivelor bune de dezvoltare viitoare. Țările din Europa Centrală și de Est ca și Rusia se află deasemenea pe lista principalelor zone strategice de penetrare a marilor corporații.

## 2.2. Forme ale internaționalizării

Descrierea logică a fenomenului de internaționalizare constă în parcurgerea succesivă a fazelor caracteristice acestuia.

Referitor la amploarea și forma angajamentelor firmelor în străinătate trebuie avuți în vedere o serie de factori, dintre care cei mai reprezentativi sunt cei analizați de către cercetătorul Dunning și promovați de către acesta prin intermediul paradigmei O.L.I.

Factorul O (Ownership Advantage) sau capacitatea de competiție specifică întreprinderii se referă la produsele noi, la capacitatea de cercetare-dezvoltare, la know-how-ul specific firmei, la economiile de scală și sinergice care pot fi obținute în cadrul firmei.

Factorul L (Locational Advantage) sau avantaje specifice regionale caută să cuantifice într-o expresie globală: nivelul salariilor dintr-o anumită zonă de interes pentru firmă, infrastructura corespunzătoare, dinamica tehnologică, obstacolele politice din calea noilor investitori și sistemul de impozitare caracteristic zonei.

Factorul I (Internalisation Advantage) se referă cu prioritate la analiza costurilor tranzacționale corespunzătoare activităților proprii ale firmei sau cele rezultate în cazul cooperării cu firme terțe.

In urma analizei acestui model apar o serie de reflecții strategice care pot favoriza îmbunătățirea poziției pe piață a firmei în cazul alegerii unei forme de internaționalizare corespunzătoare și care pot în același timp să contribuie la diminuarea riscului afacerilor.

In acest sens, factorul O poate constitui punctul de plecare al unui angajament extern, de exemplu pentru extinderea activității firmei în străinătate, factorul L este hotărâtor pentru locul unde aceasta va derula activități economice, iar factorul I prin intermediul costurilor tranzacționale determină forma pe care o alege firma pentru a valorifica propriile avantaje competitive de care dispune în străinătate.

Trebuie remarcat faptul că nu există o delimitare exactă a factorilor O.L.I și că între aceștia există întotdeauna o relație de dependență reciprocă. Factorii specifici firmei (factorul O) influențează factorul local

(factorul L) ca urmare a faptului că investitorul îşi promovează avantajele concurenţiale de care dispune, şi în străinătate. In acelaşi timp aceşti factori influenţează indirect relaţiile de aprovizionare-desfacere sau fluctuaţia personalului.

Dezavantajele locale (corespunzătoare factorului L) pot fi compensate prin intermediul unei reduceri puternice a costurilor tranzacţionale (corespunzătoare factorului I).

Astfel se poate vorbi de producţie şi de investiţii în străinătate în cazul în care întreprinderea deţine avantaje competitive şi dacă poate beneficia de avantajele locale existente în străinătate precum şi dacă poate valorifica know-how-ul de care dispune şi în străinătate.

In situaţia în care firma dispune de importante avantaje locale aceasta îşi poate extinde activitatea prin intermediul exportului. Pentru firmele care valorifică cu precădere avantajele locale din străinătate, în cazul în care costurile tranzacţionale sunt mai mici decât costurile generate de propria producţie avantajul concurenţial deţinut va fi valorificat prin acordarea de licenţe altor firme în străinătate.

Există firme care deţin avantajele concurenţiale atât în ţară cât şi în străinătate în diferite domenii, dar pentru care costurile tranzacţionale sunt ridicate, ceea ce impune dezvoltarea unor alte forme de cooperare.

Conform acestei scheme importul de tip clasic corespunde cazului în care capacitatea concurenţială a firmei pe piaţa internă nu este destul de puternică (factorul O prezinta anumite limite), iar avantajele locale de care poate beneficia firma se află în strănătate. Dacă întreprinderile din ţară deţin avantaje concurentiale cu referire la modul de organizare, la controlul calităţii sau alte avantaje de natură tehnică, atunci acestea ar trebui să-şi deplaseze producţia la filialele din străinătate sau să apeleze la colaborării cu alte firme din străinătate care deţin avantaje pe linia costurilor, urmând ca produsele realizate în străinătate să fie importate de către acestea.

Mulţi autori de manuale de specialitate care au ca obiect de studiu firmele multinaţionale analizează alături de modelul O.L.I., modelul E.P.R.G. dezvoltat de către Perlmutter cu referire la abordarea pieţei mondiale de către firmele care s-au angajat în procesul de internaţionalizare. Fazele corespunzătoare configurării procesului sunt faza etnocentrică, policentrică, regiocentrică şi faza geocentrică. In tabelul 2.2 sunt reprezentate aceste faze în corelaţie cu tipul strategiei manageriale selectate pentru internaţionalizarea firmei.

**Tab. 2.2.** Schema E.P.R.G. şi strategia managerială

| Faza | Tipul fazei şi strategia firmei | Orientarea firmei | Tipul firmei |
|---|---|---|---|
| 1 | etnocentrică | – spre piaţa internă | Export |
| 2 | policentrică | – spre pieţele „ţintă" din străinătate | Internaţională |
| 3 | regiocentrică | – regională spre mai multe pieţe „ţintă" | Multinaţională |
| 4 | geocentrică | – globală | transnaţională |

Un alt model de analiză este oferit de către Berekoven care ia în considerare riscurile internaţionalizării, oportunităţile oferite de aceasta precum şi costurile asociate acestui proces.

Conform acestui model fazele internaţionalizării sunt:

- exportul direct la cumpărătorul final,
- exportul direct la un intermediar comercial,
- export realizat prin intermediul unui reprezentant comercial,
- export realizat prin intermediul unui importator,
- cedarea unei licenţe,
- francising-ul,
- cooperarea,
- contractul managerial,
- înfiinţarea unei filiale proprii în străinătate,
- Joint-Venture,
- producţia şi distribuţia proprie în străinătate.

Produsele unei firme pot fi exportate de către aceasta (export direct) sau cu ajutorul intermediarilor (export indirect). In tabelul 2.3 sunt prezentate avantajele, iar în tabelul 2.4 sunt prezentate dezavantajele care corespund firmelor care deruează activităţi de acest tip.

**Tab. 2.3.** Avantajele exportului direct şi indirect

| **Exportul direct** | **Exportul indirect** |
|---|---|
| Firma încheie un contract direct cu cumpărătorul străin | Reprezintă de fapt o activitate de comerţ „intern" pentru firma exportatoare |
| Firma are posibilitatea de a controla activităţile de vânzare derulate pe piaţa externă | |
| Capacitatea firmei de adaptare la condiţiile pieţei externe este mai mare | |

**Tab. 2.4.** Dezavantajele exportului direct şi indirect

| Exportul direct | Exportul indirect |
|---|---|
| Costurile derulării acestor operaţii sunt ridicate | Producătorul rămâne anonim |
| Riscurile firmei exportatoare sunt mari | Există riscul ca oferta să nu corespundă cerinţelor pieţei |
| Necesită un volum ridicat de informaţii pentru derularea activităţilor corespunzătoare exportului | Se pierde contactul cu piaţa externă |

Cele mai întâlnite forme de cooperare între întreprinderi la nivel internaţional sunt: „Contractul de licenţă", „Contractul de management" şi Cooperarea în producţie.

Contractul de licenţă privit în contextul strategiei de internaţionalizare prezintă atât avantaje cât şi dezavantaje. (tabelul 2.5)

**Tab. 2.5.** Avantajele şi dezavantajele contractului de licenţă în contextul dezvoltării unei strategii de internaţionalizare

| Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|
| – asigură obţinerea unor venituri mai ales în condiţiile în care exportul sau investiţia directă nu este rentabilă<br>– urmăreşte depăşirea barierelor comerciale fără asumarea riscului unei producţii proprii în străinătate | – apare pericolul transmiterii licenţei unei alte firme<br>– există situaţii în care profitul obţinut este mic |
| – permite pătrunderea mai rapidă pe o anumită piaţă externă<br>– asigură promovarea licenţei pe piaţa externă | – contractul de licenţă este încheiat pentru o perioadă limitată de timp<br>– apar riscuri legate de menţinerea calităţii produselor firmei care acordă licenţa şi de menţinere a imaginii pozitive a firmei în rândul clienţilor acesteia |

O formă specială a „Contractului de licenţă" este „Francising-ul", care este utilizat cu precădere în sectorul serviciilor reprezentând o formă superioară de colaborare între doi parteneri, care doresc să promoveze cultura companiei care acordă francisa.

„Contractul managerial" este o formă de transfer de know-how şi

poate fi întâlnită sub forma „contractelor la cheie". Privit din prisma strategiei de internaționalizare acesta prezintă caracteristicile menționate în tabelul 2.6.

**Tab. 2.6.** „Contractul managerial"
în contextul procesului de internaționalizare

| Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|
| Permite obținerea unor venituri importante pentru firma contractantă | Costurile pentru pregătirea și încheierea acestuia sunt ridicate |
| Permite valorificarea superioară a capacității manageriale a firmei | Apare riscul nealegerii corespunzătoare a partenerului de afaceri |
| Permite cunoașterea situației întreprinderii și a pieței pe care acționează această firmă | Există riscul ca firma parteneră să devină concurentă |

O întreprindere poate să producă anumite componente sau chiar produse în străinătate. Implicațiile unei asemenea opțiuni strategice asupra firmei sunt evidențiate în tabelul 2.7.

**Tab. 2.7.** Caracterizarea producției în străinătate

| Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|
| Valorificarea avantajelor oferite de utilizarea unor factori de producție din străinătate (de exemplu cheltuielile reduse cu forța de muncă) | Apare riscul legat de alegerea corespunzătoare a producătorului–furnizor |
| Adaptarea capacității de producție a firmei la modificările cererii | Apare riscul legat de apariția unui potențial concurent |
| Menținerea controlului întreprinderii asupra vânzărilor și a servirii clienților | Apare riscul scăderi nivelului de calitate a produselor firmei precum și cel legat de determinarea imaginii firmei |

O formă superioară de participare a unei întreprinderi la procesul de globalizare, care o constituie investițiile directe. Acestea se manifestă sub diferite forme: înființarea unor noi întreprinderi, achiziționarea unor întreprinderi deja existente sau participarea la conducerea unor întreprinderi existente. Această strategie de internaționalizare prezintă la rândul ei o serie de avantaje și dezavantaje. (tabelul 2.8)

Principalele motive care determină întreprinderile să-si extindă activitatea la nivel global se referă la:

– crearea unui cadru propice dezvoltării în continuare a întreprinderii, de mărire a volumului vânzărilor, a profitului şi a cotei de piaţă (de exemplu extinderea activităţilor firmelor poate fi însoţită şi de pătrunderea pe anumite pieţe din străinătate);

– valorificarea avantajului competiţional de care dispun (de exemplu prin intermediul activităţii de export poate fi mărită perioada corespunzătoare ciclului de viaţă al produselor firmei, acestea începând un nou ciclu de viaţă în străinătate);

- îndepărtarea sau neutralizarea concurenţei (de exemplu pătrunderea pe alte pieţe unde pot fi acaparate cote din piaţa concurenţilor.

**Tab. 2.8**. Investiţia directă în străinate

| **Avantaje** | **Dezavantaje** |
|---|---|
| Know-how-ul rămâne în cadrul firmei | Necesarul financiar şi cel de resurse umane este ridicat |
| Se asigură un control mai bun al pieţei şi al concurenţilor | Riscul amortizării investiţiei este mare |
| Se valorifică factorii de producţie din străinătate | Riscul politic este mare |
| Barierele comerciale sunt evitate | Costurile corespunzătoare sistemului informaţional sunt ridicate |
| Se pot obţine clauze contractuale privilegiate din partea ţării în care va avea loc investiţia sau chiar din partea ţării de origine a firmei | Apare fenomenul de descentralizare a conducerii firmei şi se pot pierde avantajele corespunzătoare „economiei de scară" |

Firmele multinaţionale caută să-şi valorifice atuurile, puterea financiară şi economică de care dispun pe scară largă şi anume la nivelul pieţei mondiale. Aceste firme deţin aproximativ 75-80% din cheltuielile de cercetare-dezvoltare la nivel mondial precum şi un număr ridicat din patentele înregistrate (de peste 50% din totalul investiţiilor brevetate). Asistăm la o „nouă revoluţie tehnologică" caracterizată de extinderea investiţiilor în sectorul cercetării-dezvoltării de noi produse şi al pregătirii resurselor umane, al dezvoltării softului şi al dezvoltării de noi tehnologii.

Aşa cum s-a mai arătat, globalizarea permite obţinerea de avantaje în urma valorificării efectelor de sinergie şi a economiei de scară prin concentrarea managerilor firmei multinaţionale asupra activităţilor vitale şi prin deplasarea în afara firmei a altor activităţi mai puţin importante din punct de vedere al avantajului competitiv al firmei, obţinându-se astfel un mediu de optimizare a activitătilor firmei în condiţii de eficienţă economică.

Globalizarea nu este un domeniu exclusiv al marilor corporaţii multinaţionale care sunt puternice din punct de vedere financiar, tehnic şi managerial. Cheia succesului acestora o constituie flexibilitatea de care dau dovadă. Aceasta este o caracteristică întâlnită cu precădere la firmele mici care sunt în măsură să se adapteze rapid la noile condiţii ale cererii şi să satisfacă în condiţii de eficienţă sporită dorinţele clienţilor.

In general problemele care apar trebuiesc solutionate prin găsirea optimului economic luând în considerare tendinţa firmei care caută să-şi minimizeze costurile şi să se adapteze cât mai bine la conditiile locale unde îşi desfăşoară activiatea. Acestea diferă de la o întreprindere la alta, neexistand un model de globalizare general valabil pentru orice situaţie practică.

Totuşi, cu cât societăţile întârzie să păşească pe calea internaţionalizării, cu atât creşte riscul excluderii lor de pe pieţele în dezvoltare ale Europei Occidentale, Europei de Est, Orientului Indepărtat sau ale altor regiuni ale lumii.

## Anexa 1 Teoria avantajelor comparative a lui David Ricardo (Exemplu)

Se consideră cazul comertului dintre două ţări, între care există un decalaj tehnologic (ţara B este mai dezvoltată decât ţara A), cu două tipuri de produse, costume şi televizoare. Pentru simplificarea calculelor se consideră costurile de transport egale cu zero, iar piaţa globală este redusă la nivelul celor două ţări.

Calculul se poate face pe baza datelor prezentate în tabelul 2.9.

**Tab. 2.9.** Productivitatea în cele două ţări

| Ţara | A | B |
|---|---|---|
| Producţia orară | 10 costume sau<br>1 televizor | 20 costume sau<br>5 televizoare |

Ținând seama de comerțul dintre cele două țări putem întâlni situația producției prezentată în tabelul 2.10.

**Tab. 2.10.** Situația producției în cele două țări

| | Înainte de comerț | Specializare | După comerț |
|---|---|---|---|
| Țara A | 1000 costume și 50 televizoare | 1500 costume și 0 televizoare | 1000 costume și 200 televizoare |
| Țara B | 1400 costume și 500 televizoare | 0 costume și 850 televizoare | 1400 costume și 650 televizoare |
| Total | 2400 costume și 550 televizoare | 1500 costume și 850 televizoare | 2400 costume și 850 televizoare |

Țara B deține avantaje de productivitate în realizarea ambelor produse, atât costume cât și televizoare. La prima vedere țara B va exporta atât costume cât și televizoare în țara A. In acest caz țara A n-ar putea vinde nimic în țara B, deci n-ar avea nici mijloacele financiare necesare cumpărării mărfurilor din țara B. Conform acestui argument cele două țări nu pot încheia afaceri între ele, idee care ar corespunde teoriei avantajelor absolute. Uitându-ne mai atent la valorile înregistrate în tabelul 1 se observă că țara B poate produce mult mai eficient televizoare în comparație cu țara A, avantajul este de 5 la 1 în cazul televizoarelor și numai de 2 la 1 în cazul costumelor. Țara B poate produce un televizor în locul a patru costume, iar țara A 10 costume în locul unui televizor. In termeni relativi țara B este comparativ mai eficientă în producerea de televizoare decât țara A, iar țara A este comparativ mai eficientă în producerea de costume decât țara B. Deci, țara A detine avantaje comparative în producerea de costume în timp ce țara B deține avantaje comparative în producerea de televizoare.

Conform acestei teorii prima țară ar trebui să se specializeze în producerea de costume, iar cea de-a doua țară în producerea de televizoare.

Conform datelor din tabelul 2 o firmă din țara A produce 1000 costume și 50 televizoare, în timp ce o firmă din țara B produce 1400 costume si 500 televizoare, astfel la nivelul pietei globale apar 2400 costume si 550 televizoare. In urma procesului de specializare țara A se va concentra numai aupra producției de costume și va produce încă 500 de costume în locul celor 50 televizoare, rezultând o producție totală de

1500 costume, în timp ce țara B va produce încă 350 televizoare în locul celor 1400 costume, rezultând o producție totală de 850 televizoare. La nivel global se vor produce 1500 costume și 850 televizoare. Inaintea începerii comerțului dintre cele două țări consumatorii din prima țară erau înclinați să schimbe 10 costume pentru un televizor, în timp ce consumatorii din cea de-a doua țară schimbau doau 4 costume pentru un televizor. In urma derulării activităților comerciale valoarea unui televizor va fi cuprinsă între valoarea a patru până la zece costume. Să presupunen ca se vor schimba șapte costume pentru un televizor. In acest caz, în ipoteza ca cele două țări doresc să-și mențină necesarul de costume constant și după derularea activităților comerciale, rezultă că țara B va importa 1400 costume din țara A exportând în schimb 200 televizoare în țara A. Ca rezultat al acestor schimburi în țara A vom avea 1000 costume și 200 televizoare în timp ce în țara B vom avea 1400 costume și 650 televizoare. Deci, ambele țări vor avea un număr mai mare de televizoare, un plus de 150 televizoare în țara A și un plus de 150 televizoare în țara B.

In urma specializării și a derulării activităților comerciale apar profituri pentru ambele țări.

In realitate rar se poate schimba un produs cu un alt produs, comerțul se realizează prin intermediul mijloacelor de schimb valutar.

Dacă considerăm prețul unui costum 300 u.m.B* în țara B și 1 milion u.m.A* în țara A obținem următoarele relații: consumatorii din țara B sunt gata să schimbe 1 televizor cu patru costume care valorau 1200 u.m.B în țara B și 4 milioane u.m.A în țara A In mod similar consumatorii din țara A ar dori să importe cel puțin 1 televizor pentru 10 costume exportate, în valoare de 10 milioane u.m.A (în țara A), care în țara B ar avea valoarea de 3000 u.m.B.

Rata de schimb valutar acceptată de ambele părți s-ar situa între limitele:

4 milioane u.m.A < 1200 u.m.B < 10 milioane u.m.A sau

3300 u.m.A < 1 u.m.B < 8333 u.m.A

Calculul a fost simplificat pentru înțelegerea cât mai exactă a fenomenului economic. Rata de schimb valutar este influențată și de cererea pentru consum și de costul aprovizionarii corespunzator situației înregistrate în cele doua țări.

Acest model oferă o imagine sugestivă a modului prin care fiecare țară poate beneficia de avantaje în urma derulării operațiilor de comerț internațional.

CAPITOLUL 3

# Managementul în condițiile globalizării

## 3.1. Diagnosticarea globală

Economia considerată în curs de globalizare reunește atât economiile naționale ca entități de bază cât și activitatea firmelor multinaționale. Ambele elemente evoluează în sensul globalizării. Economiile naționale sunt din ce în ce mai mult interdependente și dau naștere uniunilor economice regionale. Aceste uniuni își păstrează în etapa actuală caracterul predominant regional în special datorită diferențelor semnificative care există între culturile diferitelor țări.

Firmele transnaționale sunt acele firme care dezvoltă o rețea proprie de relații care depășesc cu mult granițele naționale. Rețeaua are în compunere alianțe între companii multinaționale, între bănci internaționale, între companii transnaționale și cercuri financiare internaționale, acestea prezentând interese comune de lungă durată sau numai temporare.

Companiile transnaționale joacă un rol central în cadrul dezvoltării economiei mondiale, aria de activitate a acestora acoperind toată suprafața globului.

Primele probleme care apar în cazul realizării unui model economic global se referă la modalitatea de analiză, la modul de organizare a acesteia, la datele necesare, la rezultatele așteptate.

Toate aceste probleme, atât de simple la prima vedere, constituie obiectul unei munci anevoioase și îndelungate, mai ales dacă nu există un cadru organizatoric bine definit în vederea desfășurării în condiții optime a analizei.

Pornind de la sursele de informații și chiar de la datele necesare analizei trebuie amintit faptul că sunt valorificate cu precădere datele publicate și datele obținute în urma interviurilor și a observațiilor (date de teren). Există chiar tentația de a colecta o serie de date unele chiar foarte detaliate care nu întotdeauna vor ajuta în derularea analizei.

Cadrul general al dezvoltarii unei analize trebuie să țină seama de

obiectivul dorit. Pentru aceasta trebuie găsiți factorii cheie care caracterizează domeniul supus analizei. In vederea ușurării analizei datele obtinute vor fi grupate în categorii distincte.

De exemplu, în cazul procesului de aprovizionare colecțiile de date constituite se refera la furnizori și comportamentul acestora, la produse complementare și cele substituibile, la efectul generat de fenomenul de sezonalitate, la ratele de creștere a volumului producției.

Diagnosticarea firmelor multinaționale poate fi realizată în baza analizei produselor firmei și a furnizorilor prin intermediul următoarelor variabile:

– mărimea firmei multinaționale care poate fi exprimată în funcție de volumul anual al vânzărilor;

– naționalitatea originală a firmei multinaționale;

– performantele pe piață a produselor firmei determinate, cu ajutorul cotei de piața deținute si a profitului brut obținut;

– ciclul de viață al produsului;

– gradul de adaptabilitate al produsului la cererea existentă;

– tipul producției, care poate fi pentru consum productiv sau pentru consum individual; (de ex. produsele destinate consumului productiv dețin o pondere de 75% în Europa și de 33% în Japonia, iar în același timp europenii dețin avantaje competiționale în cazul realizării echipamentelor industriale, în timp ce japonezii dețin puncte forte în cazul producerii de echipamenente electronice;)

– coeficientul de asigurare cu resurse din interiorul firmei, care este calculat în funcție de valoarea pe piață a componentelor importante procurate din cadrul propriei organizații;

– asamblarea componentelor în cadrul firmei, care reprezintă de exemplu un factor cheie de succes al strategiilor de aprovizionare ale firmelor americane;

– locul de asamblare, care are drept punct de referință țara de origine a corporației multinaționale;

Practica si teoria internaționalizarii indică existența la nivel mondial a unor piete imperfecte.

Piața imperfectă este acea piață caracterizată prin existența unor costuri tranzacționale ridicate, a barierelor în calea transferului de tehnologie, a barierelor tarifare și netarifare, a unui risc ridicat generat de cursurile de schimb valutar, a distorsiunilor care perturbează sistemul

informațional. Toate aceste caracteristici exercită presiuni negative asupra managementului firmelor, asupra calității produselor acestora și asupra încrederii consumatorilor în produsele existente pe piață.

Cercetarile empirice efectuate în special pe piața americană au condus la o serie de rezultate interesante pentru abordarea globala a activități firmelor.

Corporatiile multinaționale caută să ocolească aceste piețe prin intermediul promovării unor modele proprii cu referire la proprietate și la controlul asupra activităților firmei în relația acestora cu alte firme.

O analiză comparativă efectuată asupra firmelor japoneze și europene care derulează activități economice pe piața americană a indicat faptul că firmele europene pun mai mult accent pe profitabilitatea pe termen scurt, iar firmele japoneze pun mai mult accent pe volumul vânzărilor și pe cota de piață deținută de produsele firmei. Firmele japoneze prezintă o coordonare mai bună a activităților firmei la scară mondială având drept obiectiv obținerea de economii în cadrul procesului de producție și a mixului de marketing, dar produsele lor sunt mai puțin adaptate cererii existente pe piața americană în comparație cu produsele europene. Coordonarea unei rețele complexe de activități dispersate în toata lumea ar fi conform părerii lui Porter (1986) o sursă importantă de obținere de avantaj competitiv.

Referitor la satisfacerea nevoilor clienților, firmele europene caută să satisfacă cu precădere noi nevoi ale clienților prin intermediul unor noi produse, în timp ce firmele japoneze caută sa satisfacă mai bine nevoile existente prin îmbunătățirea produselor existente. Acest deziderat își are originea în accentul pus de către firmele americane și europene pe cercetarea intensivă orientată spre descoperirea de noi produse, cu tendința de a ignora măsuriele de îmbunatățire a produselor și a procesului de producție. Firmele japoneze au pus accent tocmai pe calitatea procesului de producție și pe calitatea produsului, având drept rezultat un produs care să corespundă cât mai bine nevoilor exprimate de către clienții firmei.

Japonezii acționează conform modelului specialistului Ohmae, director al firmei de consultanță Mc Kinsey în Japonia și anume firmele japoneze caută să dezvolte aceleași produse pentru toate marile regiuni ale lumii (în special pentru țarile din cadrul „triadei") pentru a beneficia de avantajele reducerii nivelul curbei de experienta.

Conform parerii specialistului american Kotler (1985) firmele japoneze analizează cu foarte mare atenție oportunitățile existente la nivelul pieței, acestea utilizează cu precădere studii de fezabilitate înainte de a intra pe o nouă piață un factor foarte important fiind cel de asigurare cu resurse materiale.

Din punctul de vedere al dezvoltării strategiilor firmelor din Europa de Vest și din Japonia s-a constatat urmatoarea tendință generală; firmele din vestul Europei caută să valorifice cu precădere avantajele competiționale legate de tehnologia produsului și se concentrează asupra reducerii costurilor procesului tehnologic în situația în care tehnologia nu mai poate fi îmbunătățită sau acest lucru este foarte greu de realizat. Firmele japoneze parcurg un traseu în sens opus. Acestea caută în primul rând să obțină avantaje legate de cost pentru o tehnologie existentă, iar numai în măsura în care acest lucru nu mai este posibil își concentrează toate forțele asupra dezvoltării procesului de producție. Acest model nu trebuie privit ca totalitar, în practică pot apărea o serie de situații diferite, dar acestea pot fi privite ca niște excepții ale acestui model.

In cazul unei firme europene evoluția acesteia spre piața globală prezintăa cel putin două stadii, pătrunderea pe piata comunitara și atacarea pieței globale. Odată cu extinderea ariei de derulare a activităților firmei trebuie avută în vedere și păstrarea vechilor clienți.

Totodata se remarcă faptul că piața globala nu este accesibilă pentru toate produsele firmelor, de aceea firmele trebuie să-și direcționeze atenția nu numai asupra produselor, ci și asupra obiectivelor avute în vedere pentru piața respectivă.

Economia japoneză a intrat deja într-o fază de maturitate, s-a trecut la desființarea barierelor aflate în calea investitorilor străini, iar firmele japoneze au fost nevoite să caute noi metode să-și apere segmentul deținut pe piața internă, al cărei ritm de creștere este mai scăzut acest lucru în prezent. Calea principală de sporire a veniturilor firmelor a reprezentat-o pătrunderea pe pieţele externe.

Tendința unui număr ridicat de firme japoneze este de a se axa pe realizarea acelor produse care prezintă o cerere globală. Tot mai multe firme realizează în special bunuri de tip „capital intensive", în timp ce ponderea firmelor care realizează producerea de bunuri „muncă intensive" este în declin. Acest fenomen se manifestă în cazul firmelor im-

portatoare sau exportatoare. De exemplu, bunurile casnice, cum ar fi televizoarele, radiourile şi casetofoanele tind să fie importate, în timp ce maşinile electrice şi automobilele sunt exportate într-o măsură tot mai mare.

In acestă direcţie evoluează şi piaţa forţei de muncă. Numărul de salariaţi a scăzut semnificativ în industriile unde importul s-a intensificat (de exemplu industria confecţiilor), dar a crescut în sectoarele nou dezvoltate (de exemplu domeniul telecomunicaţiilor). Aceste transformări prezintă şi tendinţa de deplasare treptată a forţei de muncă dintr-un sector de activitate în altul.

In Coreea trecerea la globalizare a fost necesară pentru a scoate marile sale conglomerate „chaebol" din situaţia critică în care se aflau. Pentru a-si menţine personalul angajat, acestea au fost forţate să-şi diversifice afacerile, pentru a da de lucru forţei de muncă excedentare asumându-şi asfel un nou risc legat de pătrunderea în noi domenii productive şi pe noi pieţe.

O situaţie aparte se întâlneşte în China unde există un mare exces de capacitate de producţie în multe sectoare ale economiei. China încearcă deocamdată cu succes să exporte surplusul de producţie. Rata de creştere a PIB al Chinei s-a redus de la 14% , nivel înregistrat acum câţiva ani de zile, la 9%. Fenomenul care se manifestă în China este cel de „dezindustrializare", care apare ca un efect al progreselor supranormative realizate domeniul producţiei. Acest val al globalizării economiilor mondiale se extinde continuu la nivel global. Chiar şi economiile dinamice din Asia parcurg primii paşi ai acestui drum. Un exemplu în acest sens îl reprezintă deplasarea proceselor de producţie „muncă intensive" din Hong Kong în China dar şi creşterea valorii schimburilor comerciale şi de capital dintre cele două regiuni.

Analiza diagnostic trebuie să ţină cont şi de efectele negative ale aplicării unor politici globale. De ex. în cazul aplicarii strategiei de tip „global sourcing" firma Opel a fost nevoită să reducă numărul locurilor de muncă.

Cresterea profitabilităţii firmeor în urma a aplicării unor strategii globale poate genera efecte negative în plan social.

## Piața mondială a energiei. Globalizarea investițiilor în domeniul carbonifer

În ultima perioadă de timp industria carboniferă a fost obiectivul unui proces de rstructurare atât la nivel național cât şi la nivel global. Companiile multinaționale şi-au făcut din ce în ce mai mult prezența pe diferitele piețe ale lumii.

În SUA se remarcă o proliferare a firmelor europene, situație în care firmele americane şi-au pierdut rolul de leader pe care îl dețineau în acest sector. Sectorul este dominat cu precădere de companii particulare independente de mici dimensiuni, cum ar fi producătorii de cărbune, companiile petroliere, companiile de utilități electrice şi chiar cele producătoare de oțel.

Dezvoltarea industriei carbonifere în SUA corespunde tendinței de globalizare a acestui sector. Cărbunele acoperă aproximativ 25% din consumul energetic global, mai puțin decât petrolul (39%), dar mai mult decât gazul metan (22%). Conform statisticilor din SUA cărbunele se utilizează în proporție de 90% pentru generarea de energie electică, iar 10% face obiectul exportului. Volumul comerțului internațional cu cărbune s-a dublat între anii 1973 şi 1994 şi este prognozată o creştere suplimentară de aproximativ 50% până în anul 2010.

Australia este cel mai mare exportator mondial de cărbune fiind urmată de către USA şi de Africa de Sud. În anul 1994 Japonia era cel mai mare importator global de cărbune fiind urmată de Coreea de Sud, Taiwan, Rusia, Olanda, Italia, Germania şi Marea Britanie. In mod corespunzător cele mai mari companii din acest sector provin din Marea Britanie, Germania, SUA şi din Australia.

Interesant este faptul că Japonia este cel mai mare importator de cărbune, dar companiile japoneze dețin doar investiții minore în străinătate în sectorul carbonifer.

Multe firme străine au pătruns în ultimele două decenii în SUA. Cota de participare a firmelor străine pe piața de cărbune a SUA-a crescut de la aproximativ „zero" la sfârşitul anilor '70 la 29% în anul 1994.

În anul 1994 în topul primelor 5 firme producătoare de cărbune din SUA, trei erau filiale ale unor firme străine care valorificau mai mult de 20% din producția totală de cărbune a SUA.

Cel mai important producător de cărbune din SUA este Peabody Holding Company filială a firmei britanice Hanson plc. Aceasta este a

doua firmă privată exploatatoare de cărbune din lume. Consol Coal deține poziția a treia în topul american al firmelor active de pe piața americană a cărbunelui. Consol este un Joint-Venture cu participare 50% – 50% între firma Dupont și puternica firmă germană Rheinbraun AG. O altă puternică firmă activă străină pe piața americană este Kennecott Energy Company care este proprietatea firmei RTL plc.

Prezența acestor firme în SUA nu este întâmplătoare. Economia SUA deține o serie de factori care atrag investițiile străine în domeniul carbonifer. SUA este cea mai mare piață a cărbunelui deschisă investitorilor străini, este cel de-al doilea exportator și producător și exploatator de cărbune al lumii. Motivele pentru care firmele europene investesc în acest sector în spațiul SUA au la bază asigurarea unor noi surse de cărbune ca urmare a reducerii producției europene. Acesta este un motiv care are cu precădere un caracter prospectiv. Realitatea își găsește explicația și în ineficiența activităților firmelor care activează în sectorul carbonifer european.

Industria europeană a cărbunelui este supusă unor măsuri de raționalizare și restructurare. În Europa de Vest producția de cărbune este concentrată cu precădere în Marea Britanie și Germania care acoperă 80% din totalul producției. Spania și Franța dețin o mare parte din producția rămasă. Până de curând producătorii de cărbune europeni au beneficiat de existența piețelor protejate și de subvenții. Acesta a fost și motivul pentru care industria minieră europenă este acum ineficientă în fața concurenței și a standardelor mondiale existente în prezent. De exemplu, s-a ajuns la situația în care prețul cărbunelui autohton pe piața germană este de trei ori mai mare decât prețul cărbunelui importat. Astfel și prețul energiei în Germania este mai ridicat decât cel din alte țări europene ajungând să fie chiar cu 60% mai mare decât cel din SUA. Această situație a fost mobilul restructurării acestui sector. Există și o tendință de diminuare a consumului de cărbune (în vestul Europei) și de extindere a utilizării gazelor naturale (în special din Marea Nordului). Rezultatul eliminării subvențiilor pentru cărbune și reducerea consumului de cărbune în favoarea gazului metan a determinat reducerea producției de cărbune. În anul 1994 producția de cărbune în Marea Britanie s-a redus cu aproximativ cu 60% față de nivelul din anul 1980, în timp ce în Germania reducerea a fost de 40% (subvențiile în Germania au fost menținute în continuare). Tendința este de reducere în continuare a producției de cărbune în Europa de Vest.

În contrast cu producția din Europa, în SUA s-a înregistrat în anul 1994 o creștere a producție și se așteaptă și o creștere a volumului exportului de cărbune. Dacă în 1970 SUA acoperea 50% din comerțul internațional cu cărbune, cota mondială a USA în anul 1994 s-a redus la 15%.

De remarcat este faptul că unele companii care au o prezență semnificativă pe piața americană a cărbunelui sunt puternic active și pe piața australiană.

Australia consumă doar 1/3 din producție pentru necesarul intern, în timp ce 70% din exportul de cărbune al Australiei i-a calea Japoniei, cu toate că investițiile Japoniei în indusatria carboniferă australiană sunt reduse. Cel mai mare producător de cărbune în Australia este firma multinațională australiană Broken Hill Proprietary Company Ltd. Aceasta deține o poziție importantă și pe piața SUA (locul 17), având investiții chiar și în Indonezia.

Al doilea mare exportator de cărbune australian este CRA Corp, companie australiană care acum câțiva ani a fuzionat cu firma britanică RTZ Corp, care la rândul ei deține a patra poziție în topul firmelor producătoare de cărbune din SUA. Al treilea mare producător de cărbune în Australia este Cyprus Amax Minerals Company, o companie multinațională americană care este puternică și pe piața americană. Alte firme multinaționale cu tradiție în acest sector sunt Royal Dutch/Shell, Exxon și Arco.

Africa de Sud este al treilea mare exportator de cărbune al lumii. Cărbunele asigură 98% din energia produsă de Africa de Sud și 78% din consumul energetic. Africa de Sud s-a confruntat cu restricții privind investițiile străine ca urmare a sancțiunilor ONU. Chiar și în anul 1994 când acestea au fost eliminate nivelul investițiilor străine nu a fost foarte ridicat. Tendința globală este de creștere a numărului țărilor care vor juca un rol important în industria carboniferă. Columbia reprezintă o zonă deja atacată de investitori străini cum ar fi firma italiană Agip, Royal Dutch/Shell, conglomeratul german Ruhrkohl precum și Exxon sau Drummond.

Globalizarea a determinat creșterea fără precedent a competiției dintre firme și a creat condiții pentru apariția și dezvoltarea unor noi piețe, a unor noi posibilități de vânzare și noi posibilități de obținere de profit.

Dereglările apărute în economia anumitor zone, ca de altfel şi procesul de globalizare oferă noi câmpuri de oportunităţi investiţionale. Oportunităţile sunt generate de seria de privatizări, de fuziuni şi de achiziţii de întreprinderi.

## 3.2. Factorii care influenţează opţiunea faţă de un anumit tip de structură organizatorică

Dacă cu câteva decenii în urmă organizarea unei firme putea să rămână nemodificată o perioadă îndelungată de timp, chiar şi în urma unor perioade de criză sau de creştere economică, situaţia actuală este total schimbată. „Corporaţii dinozaur" este denumirea sugestivă pe care a găsit-o Alvin Tofler pentru acele firme cu structuri inflexibile ale trecutului. Asistăm astăzi la un ritm tot mai dinamic al vieţii şi al societăţi în general, a crescut mult ritmul schimbărilor şi odată cu acesta şi miza pusă în joc. Firmele îşi modifică tot mai mult şi mai des structurile organizatorice, restructurările sunt motto-ul zilei. Companiile globale, uriaşe unităţi centralizate au intrat într-un proces de descentralizare, generatorul unei mulţimi de „centre de profit". Exemple deja tipice ale implementării acestui proces în practica managerială îl reprezintă marile companii petroliere (de exemplu Exxon cheltuie sume considerabile în încercarea de a pătrunde în lumea informaţiei, iar Arco investeşte în cercetarea genetică şi producerea seminţelor), firmele multinaţionale din sectorul productiv (de exemplu ABB are în propria structură 1000 de centre de profit), dar şi alte companii care trebuie să facă faţă de pe altă poziţie luptei concurenţiale, care este din ce în ce mai intensă.

Globalizarea şi odată cu aceasta intensificarea competiţiei îşi face tot mai mult prezentă pe toate pieţele lumii. Firmele caută să se axeze pe „capacităţile organice" de care dispun, să furnizeze doar acele „produse şi servicii", care nu pot fi furnizate de alte companii la niveluri echivalente de calitate şi cost.

In noul context existent succesul unei companii este rezultatul înţelegerii profunde a mediului în care aceasta îşi desfăşoară activitatea şi a implementării cu succes a acelor strategii şi structuri organizatorice care corespund acestei situaţii.

Structura care stă la baza „construcţiei" unei afaceri internaţionale poate îmbrăca diferite forme. Fiecare dintre acestea necesită derularea

unei analize preliminare în cadrul căreia trebuie găsite răspunsuri la o serie de probleme, corespunzătoare următoarelor întrebări:

- Care este structura de conducere care corespunde cel mai bine implementării cu succes a strategiei firmei în spațiul geografic ales?
- Unde trebuie delegată răspunderea managerială pentru un anumit proces strategic?
- Ce nivel ierarhic din cadrul firmei trebuie să fie activ și să aibă în același timp capacitatea și puterea de a sprijini implementarea rapidă a strategiei?
- Care sunt avantajele sau dezavantajele centralizării sau ale descentralizării responsabilității manageriale?

Configurarea concretă a structurii organizatorice a unei întreprinderi internaționale poate fi realizată numai dacă se ține cont de situația specifică existentă. In acest sens trebuie analizați factorii care influențează acest proces și anume dinamica mediului, gradul de diversificare a afacerilor firmei și volumul afacerilor acesteia în alte țări, numărul filialelor deținute în străinătate și cota de participare a acestora la activitățea corporației. Totodată trebuie luat în considerare pentru analiză și nivelul de globalizare al diferitelor domenii de afaceri.

Conducerea corporației trebuie să decidă asupra tipului de formă de organizare, simplă sau complexă în funcție de posibilitățile de comunicare și de coordonare activităților firmei în contextul condițiilor existente în fiecare țară.

Datorită diversității mediului internațional corporația internațională trebuie să-și aleagă o strategie flexibilă, capabilă să se adapteze rapid la modificările elementelor componente ale acesteia.

O problemă specifică unei anumite situații cere o organiare specifică. Soluția poate fi schițată prin introducerea unităților modulare sau temporare constituite în vederea unui scop special și temporar.

Principalii factori care influențează decizia de alegere a formei de organizare a unei corporații internaționale pot fi delimitați în grupa factorilor socio-culturali, grupa factorilor tehnico-economici și grupa factorilor politico-legislativi.

Grupa factorilor de influență socio-culturali cuprinde de exemplu: filosofia întreprinderii, stilul de conducere, cultura firmei mamă, structura demografică, nivelul de pregătire a personalului, mentalitatea aces-

tuia, creativitatea, sistemul de motivare, responsabilitatea personală, apartenența la un anumit cult religios, istoria firmei. Toți acești factori prezintă o influență mai mare sau mai mică asupra structurii organizatorice a întreprinderii. Totodată naționalitatea firmei mamă influențează gradul de delegare a responsabilităților în cadrul firmei.

Influența factorilor culturali asupra structurii organizatorice este analizată prin prisma a două teorii contradictorii: teoria independenței de cultură și teoria dependenței de cultură.

Teoria independenței de cultură presupune că majoritatea factorilor de mediu prezintă aceleași caracteristici, iar pe termen lung influența lor este aceeași pentru diferite culturi ceea ce determină apariția și dezvoltarea unor structuri organizatorice asemănătoare.

Teoria dependenței de cultură exprimă existența unei legături importante între structura organizatorică și cultură. Firmele de succes își orientează cu precădere activitățile asupra necesităților mediului și reacționează flexibil la modificări apărute în structura acestuia. Această este raționamentul de bază al orientării situative, conform căreia în acest caz nu există o cale optimă de urmat, ci în funcție de fiecare situație în parte există o cale specifică.

Cu cât este mai mare distanța dintre cultura locală și cultura din țara de origine a firmei mamă, cu atât mai mult se reduce spațiul de manevră al conducerii de tip centralizat și dominația stilului de conducere al firmei mamă. In acest caz se manifestă o creștere a puterii decizionale și de stabilire a problemelor majore de către filialele din străinătate precum și mărirea libertății de acțiune în cazul încheierii și derulării contractelor. De remarcat este faptul că dacă firma operează într-un mediu complex apare tendința de descentralizare, iar tendința contrară de centralizare a structurii organizatorice se manifestă cu precădere în mediile cu complexitate redusă.

Factorii tehnico-economici, de exemplu mărimea întreprinderii, gradul de internaționalizare a activităților firmei, nivelul tehnologiilor utilizate, dinamica pieței, prețurile de transfer influențează deasemenea structura organizatorică a întreprinderii internaționale. Acești factori influențează cu precădere capacitatea de inovare, flexibilitatea și eficiența structurii firmelor.

Factorii politico-legislativi, de exemplu: reglementările locale, formele juridice locale de organizare, stabilitatea politică constituie

premize ale existenței unui anumit tip de structură organizatorică. Din experiența practică a concernelor internaționale s-a observat că în cazul luării în considerare a condițiilor locale specifice fiecărei zone de activitate a firmei, aceasta poate ajunge în situația în care nu poate valorifica potențialul de sinergie al propriei organizații.

Firma ABB este cunoscută la nivel mondial în special datorită produselor sale de bază, transformatoare și motoare electrice. In domeniul managerial această firmă este deja celebră prin înființarea a peste „1000 de centre de profit" și prin începerea în anul 1988 a procesului de restructurare a activităților din vestul Europei, concretizat în achiziționarea firmelor Asea și BBC Brown Bowery. În anul 1989 ABB era o companie europeană cu aproximativ 25000 de angajați aflată în fața unor puternice tranformări mai ales datorită conjuncturii economice a acelei perioade. Transformările au fost de-a dreptul impresionante. In anul 1996 firma avea 70000 de angajați răspândiți pe tot globul, în Asia, America, Africa și în Europa. Intre anii 1989 și 1996 profitul firmei a crescut de aproximativ patru ori, în special datorită valorificării oprotunităților oferite de noul cadrul economico-social din Europa de Est, dar și prin pătrunderea puternică a firmei pe piața „Triadei". ABB si-a format cartiere generale în cadrul celor „trei poli" ai comerțului mondial, în SUA, în Brussels și în Hong Kong.

În noul context ABB și-a dezvoltat o structură organizatorică de tip matriceal. In cadrul organizării firmei ABB există un domeniul de afaceri „global" creat în vederea valorificării produselor sale de tipul transformatoarelor sau motoarelor. Răspunderea este descentralizată la nivelul unor echipe globale care decide cine produce, ce se produce și unde va produce în cadrul organizației globale.

Structura globală este completată de echipe manageriale locale responsabile de activitatea filialelor din țările respective.

Astfel, diferite filiale sunt active în cadrul unor anumite afaceri, fiecare dintre acestea având o poziție bine stabilită în cadrul planului global al afacerilor firmei ABB. In același timp fiecare firmă activează într-o anumită țară ca un membru local al pieței respective.

Structura este asemănătoare modelului unei federații de firme naționale aflate sub conducerea unei firme de tip holding.

Cu toate că ABB deține o mulțime de firme care realizează transformatoare (52 de firme de transformatoare în 26 de țări), fiecare dintre

acestea s-a specializat în producerea unui anumit tip de transformator, astfel încât la nivel global se obţin atât economii de scară şi de gamă cât şi alte avantaje ca urmare a dezvoltării în cadrul firmei a proiectării modulare şi a valorificării avantajelor oferite de standardizarea componentelor la nivelul procesului de producţie. Un rol important revine procesului de aprovizionare şi logisticii.

Tendinţa generală a fost de reducere a numărului de furnizori, de exemplu dacă înainte de începerea restructurării firmei existau 20 de furnizori pentru asigurarea cu materia primă porţelan, în noua situaţie numărul acestora a fost redus la 3. In acelaşi timp cantitatea comandată fiecăruia dintre aceşti trei furnizori este de şapte ori mai mare, ceea ce are ca efect tocmai reducerea costurilor de aprovizionare, cât şi o anumită apropiere a firmei de aceştia, permiţând dezvoltarea unor relaţii de colaborare care să se extindă şi în sectorul proiectării în vederea îmbunătăţirii calităţii produselor.

Tendinţa care se manifestă la scară mondială este de descentralizare atât pe piaţa bunurilor de consum cât şi în politică, în educaţie şi în alte domenii. Acesta reflectă puternica înclinaţie a persoanelor spre individualizare care depăşeşte cu mult credinţa în valorile comune ale unei societăţi.

Companiile multinaţionale se vor dezvolta în continuare, influenţa acestora va depăşi cu mult graniţele naţionale. Multe dintre problemele care în prezent fac obiectul puterii concentrate în naţiuni şi de exemplu în capitalele naţionale Berlin, Washington, Tokio, Paris, Londra, Moskova vor fi mutate în afara acestora conform tendinţei de descentralizare.

## 3.3. Influenţa globalizării asupra organizării structurale

Structura organizatorică a unei corporaţii internaţionale este influenţată alături de factorii de influenţă socio-culturali, tehnico-economici şi politico-legislativi şi de gradul de internaţionalizare al activităţii acesteia.

In situaţia unei reprezentări reduse a firmei în străinătate, corelate cu existentă unor legături puternice între filiale şi firma mamă, structura organizatorica este relativ simplă şi este general reprezentată de către compartimentul de export sau de către divizia internaţională.

De cele mai multe ori compartimentul de export reprezintă o primă ancorare a activităţilor unei firme în mediul internaţional.

Compartimentul de export apare ca o completare a structurii organizatorice concepute pentru activitatea internă. Creşterea inportanţei activităţilor externe determină creşterea importanţei compartimentului de export şi poate determina apariţia filialelor care operează deja independent în străinătate. Dacă activitatea de export se intensifică şi mai mult poate fi organizată o divizie internaţională.

Divizia internaţională preia sarcinile, controlul şi conduce activitatea externă. Divizia internaţională trebuie să dezvolte şi să coordoneze activităţile firmei la nivel global. Această formă de organizare apare în cazul care produsele firmei nu sunt prea diversificate şi nu necesită măsuri speciale de adaptare la condiţiile locale. Ea reprezintă în acelaşi timp o alternativă pentru companiile ale căror afaceri sunt în principal axate asupra pieţei interne.

Constituirea unei divizii internaţionale în cadrul corporaţiei poate fi o nouă sursă generatoare de probleme. Cu toate avantejele oferite de eficientizarea deciziilor operative pentru afacerile din străinătate pot apărea conflicte cu referire la coordonarea activităţilor între diviziile din ţară străinătate ca de altfel şi datorită unor deficienţe în comunicare.

Odată cu creşterea importanţei activităţilor externe aceste tipuri de structuri organizatorice prezintă deja limite importante.

In figura 3.1. este prezentată configuraţia generală a unei divizii internaţionale.

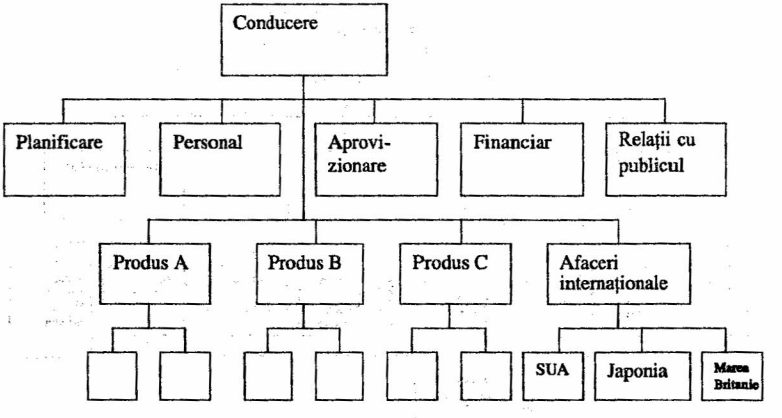



**Fig. 3.1.** Divizia internaţională

Structurile globale simple corespund unor sisteme care iau în considerare numai o dimensiune a corporației. In această categorie sunt incluse structura funcțională, structura axată pe produs, structura de tip holding local și cea regională.

Structura funcțională este rezultatul repartizării activității întreprinderii internaționale în funcție de dimensiunea funcțională. Responsabilitatea de la nivelul conducerii de vârf a corporației este împărțită la nivelul domeniilor funcționale ale firmei, de exemplu în domeniul producției, aprovizionării, vânzărilor sau financiar.

Structura organizatorică funcțională este caracteristică întreprinderilor care prezintă activități externe neimportante sau care prezintă o mică diferențiere a produselor și astfel un domeniu realizează legătura cu exteriorul. Această situație se manifestă prin subordonarea filialelor din străinătate unui singur domeniu funcțional.

Avantajul structurii funcționale constă în existența specialiștilor, în respectarea principiului unității de decizie și acțiune ca și prin posibilitatea de implementare a unei politici de întreprindere globale precum și prin existența unui necesar relativ redus de personal managerial.

Structura funcțională prezintă limite cazul extinderii și diversificării activităților firmei când nu mai este posibilă o repartizare clară a activităților întreprinderii la nivelul domeniilor funcționale. Un exemplu de structură funcțională este prezentat în figura 3.2.

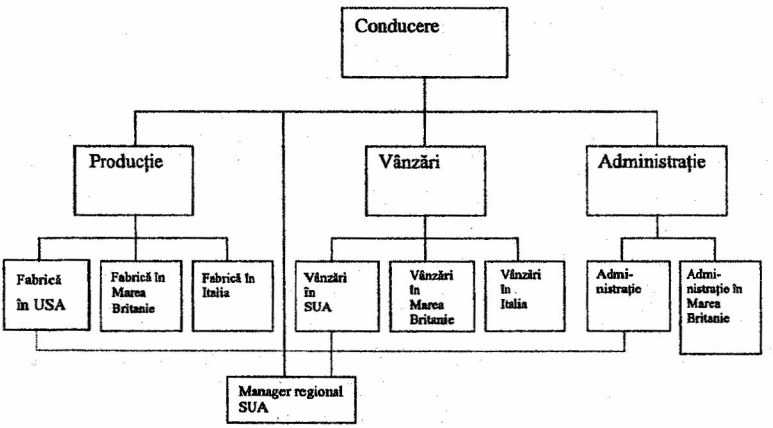



**Fig. 3.2.** Structura funcțională

La structura axată pe produs fiecare divizie de produs este transformată într-un centru de profit care răspunde pentru organizarea activității globale a propriei linii de producție. Acest tip de structură globală presupune o grupare a compartimentelor în funcție de produsele realizate. De remarcat este faptul că activitățile regionale ca de altfel și cele funcționale sunt coordonate de către persoane de specialitate.

Acest tip de structură este întâlnit în special în cazul companiilor care fabrică produse complexe sau în cazul companiilor cu un portofoliu de produse foarte variat, care utilizează tehnologii de vârf și care acționează în cadrul unor piețe cu condiții foarte diferite. Dintre firmele care prezintă acezstă caracteristică se remarcă Errichsson, Ford, John Deere, Sun Microsystem.

Schița unei structuri din domeniul calculatoarelor axată pe produs este prezentată în figura 3.3.

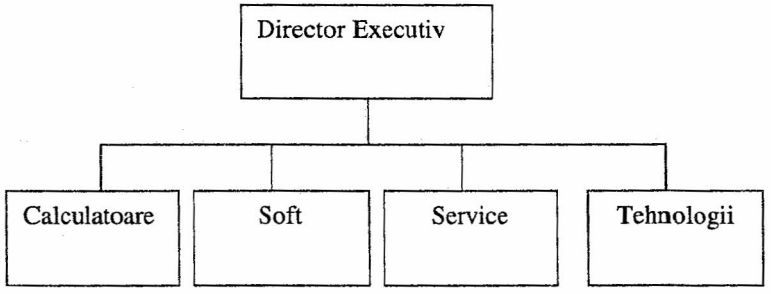



**Fig. 3.3.** Schița unei structuri axate pe produs

Avantajul structurii axată pe produs derivă din flexibilitatea ridicată a acesteia permițând alocarea eficientă a resurselor precum și planificarea strategică. Efortul necesar abordării unei noi piețe poate fi sprijinit prin utilizarea profitului obținut pe alte piețe. Firmele caracterizate de o astfel de structură pot beneficia de avantajele generate de efectul de „scală" în producție și de caracteristicile logistice îmbunătățind în acest sens competivitatea firmei sub raportul costului. Astfel, există o coordonare bună a resurselor la nivel global, se evită disfuncționalitătile de planificare și în același timp se pot acumula noi cunoștințe despre piață.

Dezavantajul acestui tip de structură se manifestă prin îngreunarea

procesului de comunicare şi de coordonare a activităţilor diferitelor divizii de produs. Totodată orientarea spre produs poate îndepărta compania mamă de piaţă, de cunoaşterea nemijlocită a necesităţilor pieţei locale, neputându-se beneficia de avantajele oferite de o politică de know-how globală. Focalizarea prea puternică asupra produsului împiedică deasemenea compania mamă să utilizeze avantajele sinergice care pot apărea între diviziile de produs.

Structura geografică presupune organizarea unei corporaţii în unităţi geografice constituite pe ţări sau regiuni. In multe cazuri marile companii prezintă o combinaţie între organizarea filialelor pe ţări şi în cartiere regionale. Acest tip de structură este utilizat cu precădere de firmele care vând produse similare la nivel global, un exemplu în acest sens îl oferă firma Coca Cola. Această structură îşi datorează existenţa în special greutăţilor cu care se confruntă strategiile globale axate pe produs şi conduce la asigurarea unei abordări unitare a activităţilor întreprinderii pe anumite zone geografice asigurând în acelaşi timp o bună comunicare. Apare un proces de imitare a strategiei firmei mamă într-o anumită zonă geografică.

Avantajul constă în faptul că filialele fiind foarte aproape de piaţă beneficiază de cunoaşterea condiţiilor locale putându-se adapta cu uşurinţă la caracteristicile acestora.

Dezavantajul structurii geografice se manifestă sub raportul costurilor ridicate şi al unei coordonari dificile a activităţilor între filială şi firma mamă. Astfel, pot apărea disfuncţionalităţi datorită orientării gândirii manageriale spre problemele cu tentă strict locală fără să se caute direcţionarea acesteia spre oportunităţile globale şi spre inovaţie.

Structura regională reprezintă un compromis între o organizare complet centralizată şi o organizare centralizată numai la nivelul unei ţări. Intenţia este de a valorifica avantajele oferite de cele două structuri şi se utilizează în special pentru firmele care deţin un program de activităţi omogene si standardizat. Acest tip de strutură se bazează pe principiul conform căruia managementul superior este grupat în divizii regionale fiecare fiind responsabilă pentru un anumit spaţiu geografic.

Rolul acestei structuri este dat de proprietăţile principale ale acesteia. Printre proprietăţile acestei structuri se remarcă cele de recepţionare a mesajelor din mediul local, de stimulare strategică, de semnalizare a unoi noi abordări a mediului local, de coordonare şi de alocare mai eficientă a resurselor.

Acest tip de structură permite recepționarea mesajelor apărute în mediul local şi valorificarea acelora care prezintă oportunităţi. Alte avantaje constau în alocarea mai bună a resurselor, în dezvoltarea unei strategii globale, în îmbunătăţirea sistemelor logistice şi de planificare şi în utilizarea unui know-how care să corespundă cerinţelor pieţei.

Stimularea strategică presupune existenţa unui raţionament propriu de înţelegere a mesajelor din mediul regional şi de implementare de structuri alternative axate pe divizii de produs sau pe ţări.

Semnalizarea unei noi abordări a mediului local reprezintă de fapt un nou angajament al firmei în acea regiune. Avantajul coordonării se manifestă cu precădere în cazul luării unor decizii cu caracter strategic sau tactic într-o zonă unde este dezvoltat în acelaşi timp şi un mediu de comunicare regional.

Dezavantajul acestei structuri derivă din costul ridicat al activităţilor de cercetare-dezvoltare, precum şi datorită costului suplimentar generat de managementul regional.

In figura 3.4 este prezentat modelul unei structuri organizatorice regionale.

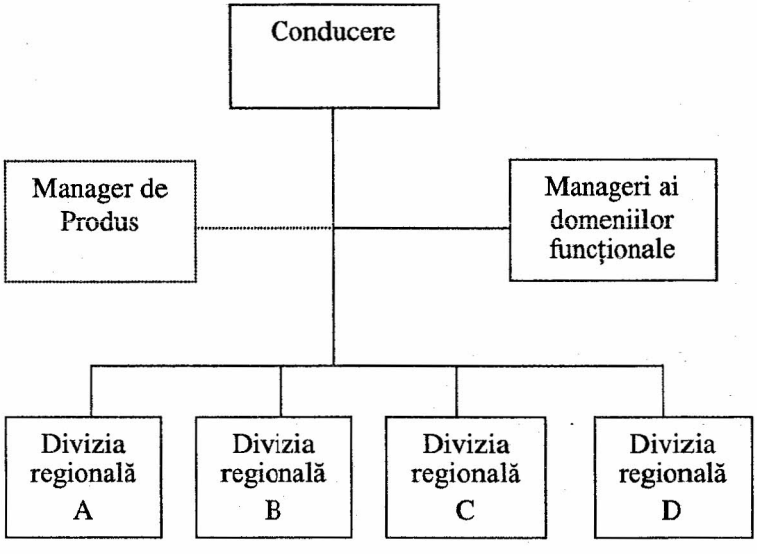



**Fig. 3.4.** Structură organizatorică regională

Dezvoltarea activităţilor la nivel global determină şi dezvoltarea structurilor organizatorice în direcţia structurilor evoluate.

Utilizarea unei structuri unidimensionale care nu ţine seama de complexitatea obiectivelor globale poate fi sursa unor situaţii neprevăzute generatoare de eşec. Organizarea matriceală poate contitui mijlocul de reducere a aspectelor negative provocate de distantă, atât geografică cât şi ca mod de abordare a problemelor.

Structura matriceală recunoaşte explicit natura multidimensională a deciziilor strategice la nivel global, ea integrând în organizaţie două dimensiuni. De exemplu, o structură matriceală poate avea drept dimensiuni aria geografică şi dimensiunea afacerii sau produsul. In cazul unei structuri matriceale simple în afară de managementul general al întreprinderii exista un nivel managerial pentru dimensiunea produs şi un nivel managerial pentru dimensiunea geografică, astfel încât o strategie de tipul produs-piaţă se dezvoltă pe baza responsabilităţii reciproce a conducerii celor două zone. Acest tip de structură este avantajoas în cazul care firma se găseşte într-un mediu în care atât condiţiile referitoare la caracteristicile produsului cât şi cele referitoare la caracteristicile pieţei se modifică rapid. De exemplu, Siemens A.G. are paisprezece grupe de afaceri diferite, fiecare constituind un centru de profit, toată structura fiind supervizată de către consiliul companiei. Unele operaţii, de exemplu cele financiare sunt derulate la nivelul corporaţiei.(Raport Anual 1995, Siemens A.G.). Alte corporaţii care prezintă o astfel de structură sunt Britisch Petroleum şi Imperial Chemical Industries.

Există corporaţii care au o structură tridimensională de tip tensor bazată pe aria geografică, aria funcţională şi unităţile de afaceri. Astfel deosebirile în ceea ce priveşte cererile de produse în diferite zone geografice sunt înregistrate centralizat în paralel cu derularea activităţii de coordonare a produsului.

Structura matriceală este avantajoasă în măsura în care reflectă complexitatea activităţilor globale, permiţând companiei să gândească global şi să acţioneze local. Ea permite dezvoltarea unui spirit de echipă între managerii de afaceri localizaţi la scară globală. De remarcat este faptul că în practică se întâlnesc şi structuri care iau în considerare patru dimensiuni, astfel pe lângă funcţiune, arie geografică, unitate de afacere apare şi o a patra dimensiune, aceasta putând să fie reprezentată de către timp. Dimensiunea timp este relevantă în măsura care răspunderea pen-

tru realizarea unui proiect de investiții este preluată de către divizia axată pe produs sau de către divizia regională. O diferențiere în funcție de timp se întâlnește la întreprinderile ale căror produse sau piețe prezintă diferite stadii de evoluție. Aceste structuri sunt atât de complexe încât în practică poate apare pericolul de reducere a capacitătii de adaptare a întreprinderii la condițiile mediului local.

In general orice model prezintă atât avantaje cât și dezavantaje, astfel și în cadrul acestui tip de structură apar conflicte sau situații de confuzii datorate unor proceduri de raportare repetată a profitului, sau de repartizare nejudicioasă a resurselor. Birocrația găsește câmp favorabil de acțiune și cadrul acestei structuri datorită practicării unui proces de luare a deciziilor pe linie ierarhică de sus în jos descurajând competivitatea.

Una dintre cele patru forme de organizare se regăsește la majoritatea firmelor internaționale. Totuși simplitatea relativă a structurilor unidimensionale și viteza de reacție superioară au determinat companiile să caute și alte soluții organizatorice.

Rețeaua globală este o structură care beneficiază de avantajele oferite de creșterea flexibilității prin creșterea vitezei de reacție și de avantajele oferite de existența structurilor organizatorice de tip local. Apare astfel o combinare între promovarea unei responsabilități locale și dorința de a se realiza integrarea globală. In realitate abordarea de tip rețea nu reprezintă o structură formală ci un nou mediu pentru dezvoltarea unei structuri organizatorice. De exemplu, o firmă poate adopta formal o structură de tip matriceal, dar în același timp poate dezvolta o rețea globală.

Organizarea de tip rețea permite ca fiecare unitate componentă a rețelei să beneficieze de același grad de cunoaștere fiind situată pe același nivel informațional. O metaforă pentru rețeaua globală o constituie atomul care conține centrul sau esența cunoașterii. Astfel, fiecare unitate națională poate fi transformată într-o sursă de idei, de capacități și de cunoaștere, care poate fi folosită de întreaga organizație. Un exemplu în acest sens îl contituie firma ABB care prin cele peste 1000 centre de profit legate în rețea beneficiază de avantajele oferite de flexibilitate. Firma 3M prezintă deasemenea o structură de tip rețea pentru „European Business Centre".

Cercetătorii Miles și Snow au arătat că rețeaua globală este dublată

de obicei de o filozofie umană configurată în baza a trei dimensiuni: un set de raționamente despre oameni, despre politicile manageriale și despre așteptările certe.

In cadrul acestei structuri se presupune că majoritatea oamenilor vor să contribuie la organizarea efectivă a firmei și că aceștia acționează ca parteneri ai propriei dezvoltări. Aceștia posedă un potențial de perfecționare continuă atât a aptitudinilor tehnice cât și a competențelor manageriale și de înțelegere a afacerilor. O altă presupunere vizează faptul că majoritatea persoanelor sunt demne de încredere, aceștia doresc și chiar își dezvoltă aptitudinile manageriale.

Rețeaua se dezvoltă în special în cadrul „comerțului intra-firmă" între diferite firme care aparțin aceleiași corporații multinaționale, fiind expresia intensificării luptei concurențiale și o măsură de apărare a marilor firme în fața firmelor concurente.

Rețeaua permite mărirea operativității acțiunilor firmei, valorificarea superioară a resurselor și reducerea costurilor.

Rețeaua internă proprie unei corporații multinaționale se poate dezvolta prin intermediul diferitelor forme de cooperare dintre firme de tipul subcontractărilor sau alianțelor strategice cu alte întreprinderi sau chiar cu alte concerne.

## 3.4. Coordonarea, comunicarea și controlul în condițiile globalizării

Coordonarea reprezintă o premiză importantă în vederea valorificării efectelor de sinergie de către marile corporații internaționale. In prezent, dilema coordonării constă în determinarea raportului optim între un proces decizional centralizat și unul descentralizat. Avantajul descentralizării procesului decizional constă în posibilitatea dezvoltării unor strategii specifice fiecărei regiuni în care este activă firma internațională. Astfel, în cazul unei strategii axate pe produs se poate obține o mai bună valorificare a resurselor din țara respectivă și o mai bună identificare a oportunităților de pe acea piață.

Dezavantajele descentralizării și anume efectele negative pot apărea la procesul de alocare a resurselor ca urmare a incompatibilității dintre obiectivele filialelor și cele ale corporației și ca urmare a apariției unor probleme legate de coordonare între filială și firma mamă.

O autonomie ridicată poate constitui un pericol în cazul acordării unei prea mari libertăți de acțiune filialelor, constituind de asemenea un impediment pentru valorificarea avantajelor corespunzătoare efectului de sinergie. Totodată un grad redus de autonomie îngreunează activitatea filialelor pe plan local.

In practică tendința este de combinare a formelor de coordonare centralizată şi descentraliată. Adaptarea la mediul local necesită o descentralizare a procesului decizional cu referire la politica de produs, politica de producție şi politica de preț, în timp ce coordonarea activității globale, de exemplu în domeniul logisticii sau în domeniul financiar, necesită un anumit grad de centralizare a conducerii. Pentru o firmă internațională cu producție diversificată şi care operează pe mai multe piețe apare necesară descentralizarea activităților sale. Acest proces conduce la elaborarea de strategii orientate policentric.

In cazul centralizării toate activitățile externe sunt coordonate şi grupate la nivel central, organizarea fiind de tip etnocentric, iar conducerea este de tip autoritar. Practic se observă că apar probleme legate de redundanța structurii, de existența posibilităților de dublare a responsabilităților şi de apariția situațiilor în care stilul de conducere centralizat autoritar nu mai corespunde cerințelor specifice existente.

Un exemplu de evoluție în direcția descentralizării îl întâlnim la firma Procter&Gamble. In anii '70 activitatea de marketing la produsul „pampers" era complet centralizată în vederea valorificării efectului de sinergie. Centrul de marketing din Brussel era responsabil pentru promovarea produsului în Europa. După o anumită perioadă de timp s-a observat o anumită demotivare la nivelul filialelor locale, care nu mai erau de acord cu ideile promovate de „Centru". Astfel, a fost necesară formarea unor echipe internaționale care să promoveze noi standarde, care să fie stabilite prin consens. Succesul a fost asigurat de implantarea unei noi forme de organizare flexibilă, care a valorificat atât know howul „Centrului" cât şi cunoştiințele existente la nivel local şi a înlăturat barierele existente între „Centru" şi unitățile locale.

Tendința de combinare a celor două tipuri de coordonare, centralizată şi descentralizată a filialelor permite asigurarea unui anumit grad de autonomie pentru activitatea acestora. Filialele externe sunt în general responsabile pentru deciziile tactico-operative şi pentru soluționarea problemelor zilnice, în timp ce societatea mamă se ocupă în special de planificarea strategică a corporației.

Modelul tradițional al unei întreprinderi industriale era format dintr-un „Centru" puternic înconjurat de numeroase filiale. „Centrul" stabilea direcția strategică, planifica alocarea resurselor și evalua performanțele.

Acest model al unui „Centru" omnipotent care funcționa ca un creier al întreprinderii a fost supus unei presiuni prea mari în momentul în care afacerile firmei au necesitat dezvoltarea unui mod rapid de gândire și acțiune și s-a trecut la formularea și implemetare de noi strategii. In această situație s-au manifestat anumite aspecte care au anunțat noul val de schimbări. Modificările rapide au generat noi probleme legate de coordonarea activității „Centrului" cu activitatea filialelor. Distanța existentă între acestea ca și numărul ridicat de nivele ierarhice a condus la apariția de disfuncționalități la nivelul procesului decizional.

În noul context crește rolul managerilor executivi, care prin cunoașterea cerințelor care se manifestă la nivelul pieței reprezintă pilonii existenței firmelor, aceștia fiind în măsură să ia decizii în timp real care să valorifice oportunitățile apărute.

Firmele care s-au bucurat de succes pot fi caracterizate cu ajutorul următoarelor caracteristici:

- Existența unor forme neconvenționale de analiză a problemelor apărute la nivelul „Centrului" și al filialelor. Astfel, anumite probleme generale ale firmei multinaționale nu vor fi neaapărat soluționate de administrația „Centrului";
- Existența unor mecanisme de coordonare eficientă. Dezvoltarea unei concepții manageriale globale necesită existența unei coordonări optime între „Centru" și filiale. In acest sens au apărut comitete care s-au ocupat de dezvoltarea noilor idei și s-au format rețele informaționale atât între „Centru" și filiale cât și la nivelul filialelor;
- Dezvoltarea unor concepte de promovare a culturii întreprinderii și a motivării personalului. Sunt dezvoltate în acest sens programe de pregătire a personalului de tipul rotației posturilor (job rotation), dar și manifestări în vederea promovării principiilor de bază ale firmei și nu în ultimul rând orientarea acesteia spre piața mondială.

Eficiența unui sistem de coordonare și control depinde și de calitatea comunicării corespunzătoare acestuia.

In vederea analizei calității comunicării trebuie analizate condițiile cadrul în care se desfășoară procesul de comunicare și anume aspectele culturale, economice și sociale, care sunt de multe ori diferite de la o țară la alta.

In practică se caută să se dezvolte proceduri de standardizare a sistemului informațional, de tipul planificării unor ședințe de comunicare regulate sau de creare a unor grupe de comunicare la nivel global. Nu trebuie neglijate canalelor de comunicare informală, care în multe situații constituie liantul de bază între anumite subsisteme.

Comunicarea, ca de altfel și coordonarea poate fi explicată în cazul firmelor internaționale cu ajutorul modelului E.P.R.G. (etnocentric, policentric, regiocentric, geocentric).

Comunicarea trebuie să contribuie la eficientizarea proceselor decizionale, prin reducerea perioadei necesare pregătirii deciziei și prin creșterea flexibilității corespunzătoare acesteia.

Lipsa comunicării sau insuficiența acesteia generează conflicte de idei între manageri și personalul subordonat acestora. Acest fenomen se manifestă cu precădere în cazul proceselor de restructurare, care în noul context economic mondial, datorită competiției dintre firme sunt din ce în ce mai numeroase.

In cazul oricărei schimbări și mai ales a acelora dictate de restructurare comunicarea insuficientă va genera tensiuni și rezistență la schimbare, întârziind sau chiar compromițând atingerea obiectivelor stabilite anterior.

Odată cu revoluția tehnologică și cu proliferarea rețelelor de calculatoare care au conexiuni în toate zonele globului, comunicarea capătă noi valențe. Comunicarea rapidă este cheia succesului în afaceri a firmelor multinaționale, care în ciuda distanțelor geografice mari reușesc să fie prezente acolo unde apar probleme și să reacționeze rapid la orice modificare apărută.

Rețeaua informatică internațională de tipul INTERNET își găsește concretizarea la nivelul firmelor multinaționale sub forma unor rețele interne numite Intranet.

Numărul utilizatorilor rețelelor INTERNET crește de la o zi la alta. Dacă la început INTERNETUL a fost mediul de comunicare al cercetătorilor și al oamenilor de știință în prezent se vorbește tot mai mult de promovarea și vânzarea produselor prin INTERNET.

Chiar dacă comunicarea caută să fie cât mai rapidă la nivel mondial, globalizarea nu reprezintă o întrecere alertă în a servi toți clienții, de pe toate piețele lumii cu toate produsele posibile. Succesul constă de a servi clienții strategici, de pe piețele strategice ale firmei, cu produse care valorifică competențele organice ale firmei sau sunt rezultatul unei combinații între acestea și celelalte componente obținute de la firme terțe.

Comunicarea la firma ABB n-ar putea fi eficientă, dacă firma n-ar utiliza noi tehnologii informaționale. Performanțele financiare ale „centrelor de profit" din jurul lumii sunt urmărite zilnic, săptămânal, lunar prin intermediul propriei rețele globale. Informațiile din baza de date pot fi grupate atât pe țări, cât și pe afaceri sau în funcție de alte criterii dorite pentru analiză. Este interesant faptul că firma dispune și de o altă de bază de date având tot o dimensiune mondială care conține informații cu referire la aproximativ 15000 proiecte și 47000 firme. Datele permit obținerea unei imagini sugestive a mediului extern firmei, în special referitor la clienții acesteia, la performanțele înregistrate de anumite produse, dar și privind apariția anumitor evenimente la nivel local.

Tehnica informațională permite coordonarea activităților firmei la nivel global, de exemplu un generator al firmei ABB poate fi realizat în Brazilia, în baza unui proiect realizat în SUA și este vândut în Asia. Activitatea de cercetare-dezvoltare din cadrul firmei ABB constituie obiectul unui proces continuu de inovare și diversificare. ABB deține nouă centre de cercetare în jurul lumii, în cadrul cărora specialiștii aparțin unor culturi total diferite. Cel mai puternic centru de cercetare se află în Elveția unde angajații aparțin unui număr impresionant de naționalități. (20 de naționalități). Specialiștii firmei sunt în general persoane predispuse unei orientări internaționale, iar rețeaua globală este nodul de legură care permite gruparea celor mai mari talente creative în vederea generării de noi soluții pentru satifacerea cerințelor impuse de clienții firmei.

Controlul în cadrul organizării procesulale constă în monitorizarea și verificarea gradului de îndeplinire a obiectivelor corporației. Controlul presupune analiza realizărilor filialelor la nivel local stabilindu-se și contribuția acestora la realizările corporației.

Controlul poate fi realizat cu ajutorul sistemelor de control prin bugete sau cu sistemele de control pe bază de indici. Fiecare metodă prezintă atât avantaje cât și dezavantaje.

In cazul controlului prin bugete, baza de raportare o constituie unitățile monetare, apărând pericolul dezvoltării unei orientări pe termen scurt a politicii firmei, aceasta fiind dominată de o gândire în termeni strict cantitativi. In același timp, anumite evoluții contradictorii ale mediului extern îngreunează activitatea de evaluare corectă a realizărilor firmei. Chiar și metoda de control prin bugete care are la bază indici relativi (de ex.: ROI-return of investment) prezintă anumite limite datorită existenței unui raport necorespunzător între rezultatele cifrice ale analizei și relevanța deciziilor luate.

Totodată în cazul reducerii complexității planificării controlului prin utilizarea unor indici simplii apare pericolul denaturării realității.

In afara metodelor de control formale, importanță prezintă și metodele de control informale, de exemplu cultura corporației sau instruirea resurselor umane, care reprezintă în fapt metode indirecte de control.

Pentru corporațiile multinaționale, valorile culturale sunt de multe ori folosite pentru conducerea și coordonarea filialelor, acestea fiind mult mai eficiente decât metodele clasice de tip birocratic.

In acest sens culturile corporațiilor pot fi grupate în culturi care au la bază relații de tip „clan" și culturi care sunt caracterizate de relații de „piață".

Culturile de tip „clan" prezintă următoarele caracteristici distinctive:

– normele și valorile de bază sunt foarte importante;
– procesul de socializare este îndelungat;
– controlul intern este bine definit.

Culturile care prezintă relații de tip „piață" dețin caracteristici diametral opuse:

– normele care există sunt puține, iar importanța acestora este redusă;
– procesul de socializare este rapid;
– sistemul de control are la bază măsurarea performanței.

Valorile corporației sunt acelea care stau deasupra sloganurilor ce însoțesc rapoartele anuale ale firmelor.

Viziunea încorporează principalele valori culturale care la rândul lor sunt caracterizate de:

– claritate, de exemplu valorile existente trebuie să fie simple, relevante și concrete;

- continuitate, de exemplu valorile trebuie să fie stabile în timp şi să prezinte o orientare pe termen lung;
- consistenţă, de exemplu în vederea evitării situaţiei trebuie să aibă aceeaşi viziune, fiecare trebuie să înţeleagă şi să vorbească aceeaşi „limbă".

Instruirea resurselor umane reprezintă un alt mijloc informal de control. Motivele care stau la baza utilizării acestei metode de control îşi găsesc răspunsul în următoarele afirmaţii:

- programele de pregătire şi de perfecţionare permit managerilor globali să înţeleagă mai bine rolul viziunii organizaţiei şi a elementelor sale;
- pregătirea resurselor umane măreşte viteza de reacţie a acestora la schimbare, dezvoltând un nou tip de mentalitate în cadrul firmei;
- programele de pregătire a resurselor umane reprezintă o posibilitate acordată acestora de a-şi prezenta cele mai bune realizări în domeniu.

Imprevizibilitatea este o caracteristică a proceselor care sunt influenţate de factori din ce în ce mai diverşi şi cu acţiune aleatoare. Imprevizibilitatea începe să se infiltreze în structura unei firme care acţionează în cadrul unui mediu caracterizat de acest fenomen. Astfel, efectele încep să fie destul de repede resimţite în cadrul organizaţiei, iar nivelul stresului atinge deja cote de alarmă, apar reacţii convulsive care conduc, în general, la luarea unor decizii mai puţin competente.

Tot mai des indivizii se confruntă cu situaţii în care implementarea unei strategii sau a unei măsuri planificate poate conduce la adevărate dezastre. In noul context managerii trebuie să fie în măsură să inventeze în timp util noi reacţii în cazul unor probleme din ce în ce mai diverse.

In vederea luării unor decizii cât mai rapide managerii trebuie să se bazeze tot mai mult pe rezultatele obţinute de către echipele de planificatori cu referire la evaluarea diferitelor alternative. Astfel, echipele de planificatori trebuie să aibă în vedere un orizont de timp mai mare. Cu cât este mai rapid ritmul schimbărilor, cu atât este mai mare intervalul de timp necesar şi cu atât mai mult apare necesitatea utilizării unor modele şi metode mai puţin precise punându-se un accent destul de mare pe intuiţia şi experienţa managerilor.

Ierarhiile strict verticale, în care ordinele au un parcurs dictat de nivelele ierarhice, au fost mult timp considerate extrem de eficiente iar

această formă de control era tipică pentru organizațiile productive clasice. In cazul în care managerii se confruntă cu probleme repetitive, aceştia pot valorifica experienţa şi informaţiile anterioare pentru luarea deciziilor.

In prezent managerii se confruntă cu probleme din ce mai variate, deciziile sunt din ce în ce mai complexe, iar responsabilitatea este din ce în ce mai mare. Efectul se resimte prin scăderea eficienței ierarhiei verticale. Astfel, datorită rapidității schimbărilor informația relevantă nu are timp să parcurgă mai multe nivele ierarhice, eficiența procesului decizional fiind simțitor diminuată. Un remediu al acestei situații defavorabile îl constituie luarea deciziilor la nivele inferioare ale structurii organizatorice.

## 3.5 Globalizarea şi resursele umane

### 3.5.1 Asigurarea cu resurse umame în contextul globalizării

Globalizarea economiei nu poate să rămână fără efecte notabile asupra pieței forței de muncă. Studiile întreprinse în acest sens arată că schimbările produse la nivelul forței de muncă, chiar dacă sunt mai puțin intense decât cele corespunzătoare fluxurilor economice internaționale, nu sunt neglijabile.

Capitalismul primar s-a bazat pe exploatarea muncii, în timp ce cel actual are la bază exploatarea responsabilității. Dacă în trecut angajații unei firme contribuiau la realizarea produselor, în prezent creşte tot mai mult aportul adus de către aceştia la rezultatele firmei. S-a trecut de la simplele operații de prelucrare la participarea şi la elaborarea unei gândiri cu referire la muncă, la împărțirea responsabilității.

In ultimul deceniu veniturile salariale, în termeni reali, au prezentat o creştere foarte mică (1%-2%), în timp ce în aceeaşi perioadă beneficiile aduse de capital au crescut cu aproximativ 50%. Acesta ar fi începutul unei noi faze economice în care productivitatea capitalului „fără muncă" creşte. In era globală este de aşteptat ca factorul muncă să devină tot mai ieftin, în timp ce capitalul devine tot mai scump. Scăderea profitului factorului muncă şi creşterea profitului corespunzător capitalului a condus la mărirea decalajelor existente între cele două lumi, una a celor săraci şi cealaltă a celor bogați.

Odată cu noua revoluție tehnologică au apărut mutații şi la nivelul

organizării muncii, care este din ce în ce mai mult caracterizată de flexibilitate şi este dominată de un nivel mai ridicat de cunoştinţe.

O inovaţie spectaculoasă în domeniul politicii resurselor umane a constituit-o în anul1993 introducerea „săptămânii de lucru" de patru zile de către firma germană Volkswagen. Prin reducerea timpului de lucru săptămânal de la 36 ore la 28,8 ore a putut fi evitată raţionalizarea a 20000 de locuri de muncă.

Restructurarea firmelor presupune schimbări şi la nivelul personalului acestora. Legile sociale şi cele referitoare la reglementarea pieţei forţei de muncă din Germania vin în conflict direct cu noile cerinţe impuse de economia mondială şi anume pregătirea unei forţe de muncă potenţial globale. In acest sens unele firme germane caută să-şi dezvolte activitatea pe anumite pieţe strategice caracterizate de un sistem social flexibil, de noi posibilităţi de extindere a producţiei şi de reducerea costurilor asociate acesteia.

Extinderea nu este direcţionată spre noi zone de producţie caracterizate de existenţa unor costuri salariale reduse, ci are din ce în ce mai mult în vedere reducerea costurilor unitare. Acest proces este datorat în mare măsură intensificării competiţiei ca urmare a proliferării fenomenului de globalizare.

Firmele germane trec printr-un proces de restructurare, pornind de la un model al costurilor nu tocmai competitiv, caracterizat de costuri sociale şi salariale mari, de beneficii mari, de o piaţă de capital restrictivă şi de un sistem social rigid. Interesant este faptul că, în noul context, firmele germane şi-au intensificat activitatea inovaţională.

În ţările puternic industrializate piaţa forţei de muncă a cunoscut o dinamică accentuată. Astfel s-a înregistrat o scădere a forţei de muncă ocupată în sectorul primar (agricultură şi industria extractivă) şi ulterior din sectorul secundar (producţie), în paralel cu creşterea numărului de locuri de muncă în sectorul terţiar (servicii) şi în domeniul cercetării ştiinţifice. Această transformare, care a condus atât la pierderea unor locuri de muncă, cât şi la crearea altora nu a avut efecte semnificative asupra nivelului şomajului, care la nivel global prezintă în continuare cote ridicate. Ca efect al acestei situaţii şi al intensificării concurenţei la nivel global au apărut noi sisteme de organizare, flexibilitatea sistemelor folosite variind semnificativ de la o zonă geografică la alta, de la o întreprindere la alta.

O serie de firme multinaționale au găsit metode proprii pentru asigurarea forței de muncă și în perioada de restructurare. Locurile de muncă cu timp parțial (de exemplu la firma Volswagen), muncile temporare sau lucrul la domiciliu sunt numai câteva aspecte ale noilor condiții existente pe piața forței de muncă în condițiile globalizării.

Orientările recente în managementul resurselor umane se referă în special la:

- flexibilitatea specializărilor, care presupune adaptarea mai ușoară a angajaților la o gamă mai largă de solicitări;
- flexibilizarea timpului de lucru și folosirea mai eficientă a acestuia, practicarea sistemului de lucru „part-time", care contribuie la reducerea șomajului;
- reducerea programului de lucru (de exemplu cazul firmei Volkswagen), care poate constitui o sursă de creare de locuri de muncă;
- extinderea sistemelor de instruire și perfecționare, atât în cadrul firmei cât și în centre specializate;
- aplicarea unor noi forme de motivare și salarizare a personalului, care să stimuleze participarea și cointeresarea acestuia la îndeplinirea obiectivelor firmei;
- extinderea lucrului la domiciliu.

Toate aceste măsuri au ca obiect menținerea sau chiar creșterea profitului întreprinderilor multinaționale.

Resursa umană este actualmente un factor decisiv în promovarea imaginii firmei pe piață. Imaginea nu se referă numai la calitatea produselor firmei, ci și la serviciile oferite de către aceasta înainte și după actul de vânzare.

Datele recente ale Biroului Internațional al Muncii referitoare la situația pieței forței de muncă din Europa evidențiază existența în prezent a peste 1,5 milioane de persoane care lucrează la domiciliu („teleworkers"), cei mai mulți dintre aceștia înregistrându-se în Suedia (11% din totalul forței de muncă ocupate). In deceniul următor se prevede o creștere accentuată a numărului acestora. (peste 10 milioane în Europa). Acest fenomen este un efect al „ revoluției tehnologice" și al noilor sisteme informaționale. Dezvoltarea fără precedent a rețelelor informaționale a favorizat extinderea acestui sistem de angajare.

Munca la domiciliu crează noi oportunități. Viața de familie este modificată, fiecare persoană putând să-și configureze singură munca și

timpul de muncă. Nu trebuie scăpate din vedere condiţiile sociale care reglementează acest nou statut. Protecţia socială şi cea legală nu va mai trebui să depindă de poziţia spaţială a locului de muncă, iar persoanele care lucrează la propriul domiciliu vor fi conectate la activităţile firmei şi chiar la programele de pregătire ale acesteia..

Globalizarea şi „revoluţia tehnologică" imprimă deja un alt ritm, unul de competiţie acerbă şi la nivelul pregătirii profesionale a forţei de muncă.

Noi locuri de muncă pot fi create prin extinderea serviciilor în cadrul societăţii industriale. Dar nici această măsură nu prezintă o siguranţă foarte mare. Există pericolul „robotizării" anumitor servicii. De exemplu telebanking-ul poate periclita existenţa unui grup de salariaţi şi anume secretarele dactilografe.

Un avânt deosebit în următorii ani va fi înregistrat în domeniul comunicaţiilor, unde vor fi create noi locuri de muncă, dar creşterea procentuală a acestora nu va fi foarte mare. Trecerea de la mediile tipărite la cele electronice sau apelarea „on-line" a serviciilor bancare vor produce noi schimbări. Firmele multinaţionale îşi vor deplasa în străinătate unele activităţi de tipul prelucrării textelor sau serviciilor de informaţii, existând posibilitatea ca în anumite zone să dispară mai multe locuri de muncă decât cele noi create.

Tendinţa de liberalizare a forţei de muncă crează noi fluxuri internaţionale ale forţei de muncă. În cadrul companiilor multinaţionale calificarea personalului, formarea şi dezvoltarea acestuia constituie cheia succesului. Dezvoltarea abilităţilor şi performanţelor personalului constituie obiectul unor preocupări continue ale marilor firme, care organizează cursuri de instruire, seminarii sau vizite de asimilare a experienţei din alte zone.

Interesant este faptul că la multe firme multinaţionale responsabilitatea pregătirii personalului managerial de vârf sau a persoanelor potenţiale care pot ocupa aceste poziţii este luată de către firma mamă, în timp ce pregătirea celorlalţi angajaţi are loc la nivel descentralizat, responsabilitatea fiind translatată la nivelul întreprinderilor din ţara unde aceştia activează.

Evoluţia formelor de organizare a muncii în condiţiile dinamicii accentuate a mediului economico-social a condus la creşterea flexibilităţii, care să permită adaptarea personalului la noile condiţii.

Organizarea diviziunii muncii pe orizontală (de exemplu integrarea locurilor de muncă în condițiilor reducerii locurilor de muncă cu ritm strict impus) sau diviziunea muncii pe verticală (de exemplu participarea muncitorilor la procesul de planificare și inovare) sunt elemente care reprezintă lupta dusă de firme pentru supraviețuire în condițiile caracteristice noului mediu în care își desfășoară activitatea. Aceste forme de organizare reprezintă răspunsul dat la modificările mediului. Ies tot mai mult în relief limitele vechiului sistem de organizare (a lui Ford) bazat pe modelul producției de masă caracterizată de un grad ridicat de stabilitate.

Trebuie remarcat faptul că descentralizarea procesului de producție reprezintă de fapt o centralizare și mai puternică a planificării activităților din cadrul firmei. In acest sens se folosesc tot mai mult noile tehnici și echipamente informaționale.

Perioada în care ne aflăm este caracterizată de un grad din ce în ce mai ridicat de incertitudine, stabilitatea anilor '70 apare ca o relicvă expusă în vitrina unui muzeu de antichități.

Intreprinderile odată atrase de fenomenul globalizării influențează și intrarea sindicatelor în competiția globală pentru asigurarea locurilor de muncă. Viziunea sindicatelor este încă orientată spre o societate fără șomaj, cu un sistem de recompensare corespunzător prestației depuse, cu posibilitatea de asigurare socială și cu existența unor șanse de perfecționare pentru toți angajații. In timp se modifică măsurile care trebuie luate în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Firmele multinaționale au preluat idei inovative, cele mai multe din managementul american, pe care le-au adaptat, îmbunătățit și implementat cu succes. Modelul „toyotist" al binecunoscutei firme japoneze Toyota face obiectul unei adevărate filosofii care depășește cu mult mediul direct productiv. Această filosofie este caracterizată de flexibilitatea producție, de varietatea produselor datorată în special concepției modulare a producției și a produselor, înalta calificare a personalului, motivația pozitivă față de muncă și managementul participativ corelat cu existența relațiilor de cooperare în muncă.

Planificarea muncii la nivelul întreprinderii și cooperarea sunt tot mai mult amenințate de competiția dintre echipele de lucru, de responsabilitatea acestora și de independența angajaților.

Esența economiei își are originea în deplasarea riscului la nivele

organizaționale inferioare. In general, acolo unde există risc și frică este greu de menținut o atmosferă de colegialitate, motivatoare și cu valențe creative. Stresul poate genera dezinters, resemnare și închistare fiind un factor cu efect negativ asupra eficienței.

Globalizarea unei firme poate fi pregătită numai de către persoanele care dovedesc o anumită întrepătrundere cu obiectivele firmei și înțeleg pe deplin importanța culturii, istoriei și limbii regiunii în care firma își desfășoară activitatea.

### 3.5.2. Efectele globalizării asupra pregătirii resurselor umane

Globalizarea a condus și la modificarea modelului managerial. Managerii nu se mai pot limita la problemele curente ale firmei și la cunoașterea condițiilor de desfășurare a afacerilor din țara în care activează.

Managerul este obligat să fie la curent cu inovațiile din domeniu care apar pe plan mondial, cu tendințele de evoluție a pieței și chiar cu perspectivele de dezvoltare ale competitorilor globali.

In cadrul firmelor multinaționale pregătirea managerilor este direcționată spre orientările strategice ale firmei, implicațiile acestora și pe stimularea spiritului de întreprinzător inovator.

Condițiile de muncă au fost mult schimbate în special datorită „revoluției tehnologice". Performanța munci nu mai este evaluată individual, ci la nivelul climatului de muncă și de cultură din întreprindere, mai ales în cadrul firmelor care operează în sectoarele tehnicii de vârf, unde know-how-ul este de tip „capital intensiv".

Managementul participativ bazar pe antrenarea și motivarea tuturor celor implicați în cadrul proceselor care au loc la nivelul firmei, determină transformarea angajaților în personal activ participant la afaceri.

Funcția de previziune a managementului se concretizează la nivelul resurselor umane în planificarea acestora și în programarea folosirii lor pentru diferite activități, în conformitate cu planul strategic și cu programul de producție al firmei.

O atenție sporită se acordă în prezent nu numai fazelor de recrutare și de angajare, ci și celei de integrare a noilor angajați, de pregătire profesională a acestora la nivelul exigențelor firmei. Firmele oferă stagii de pregătire persoanelor care se găsesc în fața preluării unei anumite sarcini, corespunzătoare unui anumit post.

Noile forme de organizare a muncii pot fi implementate cu succes doar dacă sunt înțelese de către persoanele implicate în acest proces. Acest lucru presupune existența în paralel a unui proces continuu de pregătire profesională la care trebuie să participe toți angajații și nu numai cei predestinați să urmeze o carieră. In acest sens trebuie create și promovate noi centre de comunicare. Dacă în trecut auzeam de primele „Medien cafes" apărute la New York, acum întâlnim „Internet Café" în România.

Societatea informațională este o societate a cunoașterii. Comisia Uniunii Europene a afirmat încă din anul 1996 necesitatea promovării unei „Societăți informaționale europene pentru toți".

In Europa a crescut numărul locurilor de muncă care pretind o anumită calificare. De exemplu, dacă în anul 1973 fiecare al treilea angajat din Germania nu avea pregătire specială, în anul 1989 numai unul din cinci se mai afla într-o astfel de situație. Prognoza pentru anul 2010 indică că doar unul din zece locuri de muncă va putea fi ocupat de o persoană cu calificare redusă. Tendința generală este de creștere a nivelului calificării forței de muncă. Există sectoare care pot fi ocupate numai de persoane cu un nivel înalt de calificare (de ex.: sectorul tehnicii de vârf ).

In noul context al globalizării firmele trebuie să fie în măsură să se implice activ în procesul de pregătire a personalului.

In cadrul firmelor multinaționale din SUA și din Japonia resursele umane cu calificare redusă prezintă o importanța mai mare decât în Europa.

In cadrul procesului de globalizare unele industrii („muncă intensivă") au fost transferate din țările dezvoltate în țările în curs de dezvoltare. De exemplu, industria textilă și de confecții din Europa și SUA bazată pe o calificare scăzută și medie a fost transferată în țările în curs de dezvoltare din Asia de sud-est sau chiar în țări cu economie în tranziție din Europa Centrală și de Est cum ar fi cazul României. Acesta ar fi un pas care ar contribui la crearea de noi locuri de muncă în aceste țări și la accentuarea dezvoltării acestora. Măsura a avut și repercursiuni negative mai ales în plan social în țările dezvoltate prin reducerea unui număr important de locuri de muncă în aceste domenii.

Tările industrializate promovează specializarea forței de muncă cu precădere în industriile de vârf (de exemplu calculatoarele, biotehnolo-

gia, tehnologia obținerii materialelor noi, sau a unor noi medicamente) unde calificarea și competența sunt factori hotărâtori.

Modelul E.P.R.G. dezvoltat de către Perlmutter evidențiază patru moduri de manifestare a atitudinii referitoare la internaționalizarea întreprinderilor: etnocentrică, policentrică, regiocentrică și etnocentrică.

In cazul formei de conducere etnocentrică, mentalitatea „Centrului" care reflectă mentalitatea mediului din țara de origine a firmei este imprimată tuturor celorlate filiale din străinătate. Tipic acestei forme de conducere este faptul că pozițiile de vârf din toate unitățile de afaceri din străinătate sunt ocupate cu cadre de conducere din țara de origine a firmei, aceștia având o anumită practică și experiența în conducere în țara de origine a firmei.

Forma de conducere policentrică presupune o reflectare a specificului național în cadrul culturii întreprinderii. Se renunța în acest fel la stilul de conducere unitar, iar managerii sunt pregătiți în funcție de situația specifică unei anumite țări și vor fi activi numai în acea zonă.

Conducerea de tip regional pleacă de la premisa împărțirii lumii în regiuni socio-culturale, de exemplu SUA și America, Asia și America de Sud. Aceste spații economice sunt la rândul lor multinaționale, dar prezintă anumite asemănări. Managerii sunt pregătiți și vor fi activi în cadrul unei asemenea regiuni.

Orientarea geocentrică este caracterizată de o conducere unitară a filialelor din străinătate, conducere care nu este esențial influențată de „Centru" ci de cultura unitară a întreprinderii, care include și specificul național. Managerii vor fi aleși din cadrul celor mai buni angajați indiferent de naționalitatea acestora.

In practică pot apărea și alte forme de conducere, precum și o combinare a orientărilor prezentate de către Perlmutter.

Specialistul Kenichi Ohmae cunoscut în special datorită modelului „Triadei" a precizat faptul că rolul managementului național în secolul XXI va fi mult diminuat. Dintre factorii care diminuează importanța rolului jucat de către managerii locali naționali cei mai importanți sunt:

– ascensiunea competitorilor globali care transformă piața mondială într-un „joc de șah" global;

– creșterea numărului clienților globali ai firmei, care conform propriilor strategii în aprovizionare iau decizii cu efecte globale;

– extinderea comerțului regional.

In acelaşi timp se manifestă o serie de tendinţe care favorizează menţinerea unor manageri locali puternici, mai ales în regiunile unde relaţiile managerilor cu guvernul sunt cruciale şi unde clienţii locali deţin o pondere ridicată în vânzările companiei, aceştia putând fi chiar mai importanţi decât clienţii globali. Totodată există numeroase situaţii în care noi produse de succes sau noi idei de comunicare apar tocmai pe piaţă locală şi nu în cadrul centrelor regionale sau în cadrul companiei mamă.

Firma Apple Computer a dezvoltat o relaţie de cooperare între „Centru" şi unităţile sale. Managerii principalelor unităţi Apple Products, Apple USA, Apple Europa şi Appple Pacific sunt reprezentaţi la nivelul echipei manageriale de vârf, unde întâlnesc managerii compartimentelor funcţionale (de ex,: financiar, resurse umane). Noutatea constă în faptul că membrii diferitelor colective participă la stabilirea şi implementarea direcţiei de dezvoltare a corporaţiei. Totodată echipa managerială de vârf de la Apple Computer este alcătuită din persoane de diferite naţionalităţi. Astfel, în anul 1990 o echipă managerială franceză era responsabilă pentru dezvoltarea mondială a produselor soft şi a CD-urilor. O altă echipă managerială germană deţinea conducerea curentă a activităţilor firmei, iar o echipă asiatică era responsabilă pentru zona Asia-Pacific. Diversitatea forţei de muncă este parte integrantă a strategiei de asigurare cu resurse materiale la Apple Computer.

Preşedintele firmei Apple preciza că în cadrul firmei sunt selectate acele persoane care sunt experţi absoluţi într-un anumit domeniu, dar care pot să-şi valorifice talentul şi în alte domenii. Angajaţii trebuie să manifeste flexibilitate şi să se poată adapta specificităţii anumitor zone mai ales acelora caracterizate de un mediu dinamic.

Un efect al globalizării care se manifestă la nivelul resurselor umane îl reprezintă şi formarea unor echipe globale.

Procesul de constituire a unei echipe globale poate avea următoarea configuraţie:

– Formarea echipei;

In cadrul acestui proces firma investeşte în dezvoltarea resurselor umane, în vederea formării şi dezvoltării capacităţilor de care acestea dispun. Un pas important îl constituie alegerea managerului coordonator al echipei globale. Resursele umane ale echipei sunt alese în urma analizei diagnostic prin utilizarea instrumentelor manageriale corespunză-

toare. Un criteriu important care poate sta la baza selecției îl constituie înțelegerea contextului afacerii firmei precum și obiectivul acesteia.

– Direcționarea echipei formate asupra misiunii sale;

In această etapă se stabilește rolul fiecărui membru al echipei și se măsoară performanța acestora. In acest sens sunt abordate teme variate de exerciții de lucru în echipă. Odată stabilită misiunea echipei se trece la clarificarea obiectivelor și la măsurarea performanțelor posibile a fi obținute. Tot în cadrul ecestei etape se determină influența sensivității culturale asupra nivelului performanțelor.

– Pregătirea echipei;

Pregătirea se bazează pe dezvoltarea capacității de memorare în special de înregistrare vizuală și de înțelegere a planului de acțiune. Fiecare membru al echipei primește anumite sarcini în funcție de capacitatea de care dispune. Se efectuează și exerciții speciale în vederea îmbunătățirii performanțelor echipei.

– Transferul experienței în organizație;

Valorificarea efortului depus de către fiecare membru al echipei este recompensat prin intermediul răsplătirii succeselor și sărbătorirea lor. Are loc și o trecere în revistă a activității echipei globale în cadrul căreia se utilizează instrumentarul specific analizei diagnostic, avându-se în vedere și posibilitatea transferului experienței acestei echipe altor echipe din cadrul firmei.

Apariția echipelor globale este datorată unui set de motive dintre care mai importante sunt cele care se referă la necesitatea elaborării, implementării și coordonării unei strategii globale, la contribuția acestora în cazul transferului de tehnologie sau a know-how-ului la filiale sau între filiale, sau la reducerea decalajului care se manifestă între extinderea responsabilității locale și integrarea globală, mai ales prin îmbunătățirea procesului de comunicare dintre filiale sau dintre acestea și firma mamă. Acest ultim aspect este sugestiv redat de dorința de a crea un nou cadrul propice colaborării dintre persoane, de evitare a sindromului „noi și ei".

Politicile manageriale trebuie să aibă în vedere capabilitățile umane din perspectiva posesorului de capital, cu posibilitatea dezvoltării abilităților antreprenoriale prin investiții în programe de educare și de perfecționare pe termen lung. Managerii trebuie să acționeze ca parteneri ai angajaților individuali și ai echipelor manageriale în vederea lo-

calizării oportunităţilor pentru a dezvolta noi aptitudini şi pentru a promova cunoaşterea. Managerii trebuie să fie pregătiţi să facă investiţii atât în obiective tehnice cât şi de natură umană, de exemplu în alţi membrii ai reţelei.

Globalizarea este implementată prin intermediul soluţiilor multidisciplinare de către managerii care îşi asumă responsabilitatea deciziilor locale.

Managerii globali trebuie să ia în considerare implicaţiile propriilor decizii asupra întregului mediu al companiei, care să conducă la creşterea generală a profitabilităţii firmei.

Managerii trebuie să acţioneze în vederea:

- deplasării organizaţiilor de la producţia de masă la „stabilitatea dinamică";
- evaluării şi dezvoltării competenţelor organice de care dispun;
- descoperirii competitorilor reali ai firmei.

In acest fel se poate asigura dezvoltarea capacităţii de adaptare a oamenilor în urma procesului de educare şi de perfecţionare, creşterea competenţei managerilor în vederea creşterii eficienţei relaţiilor din cadrul reţelei.

Specialiştii converg tot mai mult spre ideea că avantajul competiţional în societatea informaţională depinde tot mai mult de pregătirea şi calificarea forţei de muncă. Roadele politicii de pregătire se obţin după ani de zile şi de aceea necesită chiar mai mult decât celelalte politici o gândire şi o planificare de perspectivă.

Globalizarea ar fi procesul în urma căruia corporaţiile multinaţionale îşi deplasează banii, fabricile şi produsele în jurul planetei în căutarea unei forţe de muncă ieftine, a unor materii prime ieftine căutând să beneficieze cât mai mult de facilităţile oferite de guverne naţionale şi să ocolească în acelaşi timp legile de protecţie destul de restrictive ale consumatorilor, ale protecţiei forţei de muncă şi ale protecţiei mediului. Din punctul de vedere al etici sau moralei acestea se confrunta cu valori foarte scăzute.

CAPITOLUL 4

# Sisteme de management în aprovizionare în condițiile internaționalizării și globalizării

## 4.1 Noi concepte manageriale în procesul de aprovizionare

O imagine sugestivă a etapelor globalizării întreprinderilor și reflectarea acestui proces asupra pieților de aprovizionare și de vânzare este prezentată în figura 4.1.

| Piața de aprovizionare | Piața de desfacere |
|---|---|
| Aprovizionare preponderent din țară | Export |
| Aprovizionare cu semifabricate din țară și aprovizionare selectivă din străinătate | Fabrici de „montaj" în străinătate |
| Furnizorii interni urmează filialele în străinătate<br>Volumul aprovizionării din străinătate este în creștere | Producție în străinătate |
| Aprovizionare preponderentă din străinătate | Extinderea dezvoltării, proiectării și a realizării de produse în străinătate |
| Aprovizionare numai din străinătate | Toate activitățile corespunzătoare lanțului valoric (inclusiv cercetarea) sunt efectuate în străinătate |
| Aprovizionare globală | Ofertă globală cu reunirea tuturor „competențelor" într-o rețea |

**Fig. 4.1.** Evoluția pieței de aprovizionare și de vânzări în contextul globalizării

Procesul de aprovizionare cunoaște noi dimensiuni dictate de strategiile firmelor aflate în lupta concurențială.

Corporațiile multinaționale au făcut pasul spre aprovizionarea globală (global sourcing) sau chiar spre aprovizionarea și producția globală (multi sourcing). Aceste concepte modifică continuu configurația procesului de aprovizionare.

Un model deja clasic de analiză a problemelor legate de organizarea aprovizionării în contextul globalizării se bazează pe tipurile de abordări etnocentric, policentric, geocentric şi regiocentric.

In cazul în care organizarea aprovizionării unei corporaţii este de tip etnocentric, conducerea şi coordonarea negocierilor cu furnizorii importanţi cu referire la cantitatea comandată, la termenele de livrare, la politica de depozitare şi alte aspecte importante legate de aprovizionare sunt conduse central de către compartimentul de aprovizionare al companiei multinaţionale (societatea mamă), care deţine rolul principal. Filialele derulează activităţile operative şi cele tactice ale aprovizionării.

Avantajul acestei forme de organizare constă în valorificarea puterii deţinute de firma mamă care poate impune anumite condiţii furnizorilor. Strategia în aprovizionare este unitară la nivelul corporaţiei profitându-se de know-how la nivel global. Beneficii ale acestui sistem de organizare centralizat se obţin în special în cazul produselor standard.

In figura 4.2 este prezentat schematic tipul de structură de coordonare şi comunicare orientată etnocentric.

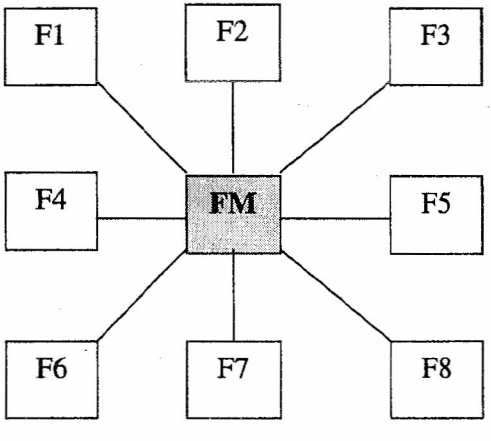



**Fig. 4.2.** Orientarea etnocentrică

Dezavantajele care pot apărea ca urmare a implementării acestui tip de organizare sunt datorate lungimii mari a canalelor informaţionale, a existenţei unui proces decizional complicat, a complexităţii gestiunii

interne legată în special de calculația costurilor și a diferitelor probleme care solicită concilieri între societatea mamă și filiale.

In cazul organizării de tip policentric, strategia în aprovizionare este translatată la filialele din străinătate. Firma mamă se ocupă numai de problemele de coordonare și de consultanță, de exemplu, pentru stabilirea cadrului general al strategiei în aprovizionare și mai intervine în cazul apariției unor situații conflictuale între filiale. Astfel, o serie de competențe au fost transferate de la firma mamă la filialele sale.

Avantajul unei asemenea abordări constă în creșterea gradului de flexibilitate în situația apariției unor modificări în procesul de aprovizionare.

In această situație trebuie găsit un nivel optim al volumului de aprovizionat astfel încât să nu se piardă eventualele atuuri pe care le deține firma mamă pe piață, mai ales în cazul derulării negocierilor cu furnizorii, avându-se totodată în vedere asigurarea unei strategii unitare în aprovizionare la nivelul concernului.

In figura 4.3 este schițată o structură de coordonare și de comunicare de tip policentric a unei corporații internaționale.

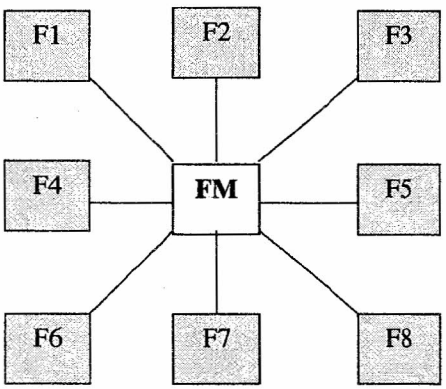



**Fig. 4.3.** Orientarea policentrică

Aprovizionarea de tip geocentric presupune ca procesele de aprovizionare din interiorul concernului să fie clasificate în grupe care prezintă același tip de cerere. Acest tip de organizare este caracterizat de o

coordonare şi o comunicare multilaterală, nu numai între societatea mamă şi filialele din străinătate, ci şi între aceste filiale. Filialele cu ponderea cea mai mare a cererii pentru anumite categorii de resurse materiale sunt cele care preiau responsabilitatea pentru activitatea de aprovizionare. Acestea negociază şi încheie în numele concernului contractele cu furnizorii. Astfel, puterea corporaţiei este valorificată în relaţiile cu furnizorii, iar conflictele dintre societatea mamă şi filialele sale sunt reduse, valorificându-se în acelaşi timp avantajele sinergice la nivel global.

Dezavantajul care se menţine constă în faptul că repartizarea costurilor poate constitui în continuare o sursă de conflict.

In figura 4.4 este prezentat un exemplu de structură de tip geocentric.

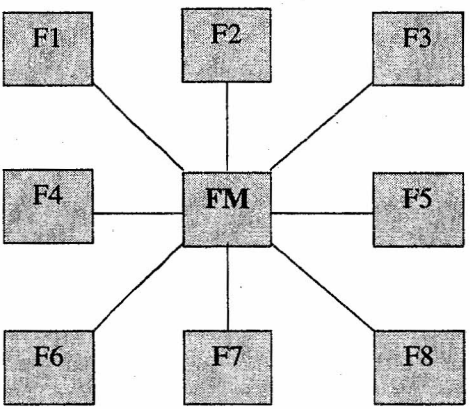



**Fig. 4.4.** Orientarea geocentrică

Orientarea regiocentrică se întâlneşte în cazul în care este posibilă clasificarea zonelor în grupe omogene pentru care sunt dezvoltate concepte strategice unitare.

Structura poate fi reprezentată matriceal în funcţie de tendinţa de evoluţie a activităţilor corporaţiei în vederea valorificării avantajelor locale (prin intermediul diversificării) sau a celor globale (prin intermediul integrării).

În cazul în care firma deţine avantaje mici atât în cazul unei orientări strategice locale, cât şi în cazul unei orientări strategice globale

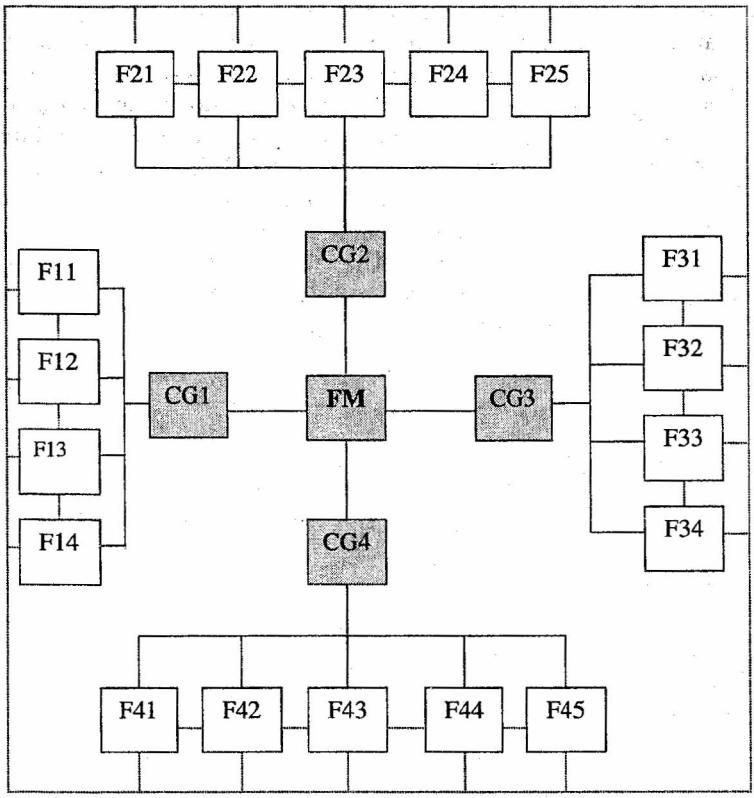



**Fig. 4.5.** Orientarea regiocentrică

se consideră că se află într-un stadiu timpuriu al internaționalizării. Activitatea firmei este concentrată cu precădere asupra țării de origine, aceasta dispune de capacitate limitată de adaptare la specificul altor regiuni, orientarea fiind etnocentrică.

In cazul în care avantajele locale sunt mari, iar cele globale sunt mici, firma poate dezvolta o activitate multinațională. In acest sens, filialele corporației dețin o importantă autonomie decizională, iar orientarea firmei este de tip policentric.

O altă situație posibilă este cea în care avantajele locale ale firmei

sunt reduse, iar avantajele globale sunt mai importante, direcția de dezvoltare a firmei fiind cu precădere globală. Strategia firmei se bazează pe utilizarea pe scară largă a avantajelor legate de cost obținute ca urmare a economiilor de scală, orientarea fiind de tip geocentric.

Dacă atât avantajele globale cât şi cele locale sunt mari apare situația dezvoltării de strategii mixte elaborate în funcție de situația specifică întâlnită, deci abordarea este oportunistă.

In tabelul 4.1 este prezentată matricea care reflectă relația dintre avantajele locale şi cele globale evidențiindu-se strategia corespunzătoare.

**Tab. 4.1.** Orientări în contextul trecerii de la localizare la globalizare

| Avantaje locale / Avantaje globale | mici | mari |
|---|---|---|
| mari | Globală (geocentrică) | Strategii mixte (oportuniste) |
| mici | Internațională (etnocentrică) | Multinațională (policentrică) |

## 4. 2. Rolul aprovizionarii în cadrul strategiilor internationalizării

### 4.2.1 Modelul lui Ansoff

Ansoff este cunoscut în special datorită modelelor strategice pe care le-a elaborat. Un model de referinta îl constituie modelul golului strategic (1957), prin care explică diferențele care apar între obiectivele strategice stabilite de către o firma şi potențialul său de câştig. Ansoff a introdus un model simplificat sub forma unei matrici, având două dimensiuni, produsul şi piața, fiecare prezentând două stări, una corespunzătoare trecutului („vechi") şi una corespunzătoare unei „noi" situații.

**Tab. 4.2.** Matricea lui Ansoff

| Pieţe / Produse | Noi | Vechi |
|---|---|---|
| Vechi | Pătrunderea pe piaţă | Extinderea cotei de piaţă |
| Noi | Diferenţierea produsului | Diversificarea |

Corespunzător celor patru câmpuri ale matricii rezultate din combinarea celor doi factori cu cele două stări, o firmă poate dezvolta patru strategii pentru produsele sale: pătrunderea pe piaţă, exptinderea cotei de piaţă, diferenţierea produsului şi diversificarea.

Matricea a fost dezvoltată în continuare prin delimitarea pieţei globale în piaţa internă şi piaţa externă (în străinătate).

**Tab. 4.3.** Modelul Ansoff dezvoltat

| Piaţă / Produs | Iniţială | | Nouă | |
|---|---|---|---|---|
| | Internă | Externă | Internă | Externă |
| Vechi | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Nou | S5 | S6 | S7 | S8 |

Strategiile care influenţează sensibil procesul de aprovizionare sunt: strategia de pătrundere pe piaţa internă (S1) sau pe piaţa externă (S2), mărirea cotei de piaţă (S3, S4), strategia de diferenţiere a produsului (S5,S6) şi diversificarea (S7 şi S8).

Strategia de pătrundere pe piaţa internă (S1) are drept obiectiv pătrunderea produselor firmei pe o piaţă deja formată unde produsele sunt cunoscute de către cumpărători. Se are în vedere creşterea cotei de piaţă prin atragerea de noi clienţi şi intensificarea utilizării produsului prin creşterea frecvenţei de utilizare sau a cantităţii cumpărate. O creştere a cotei de piaţă poate fi realizată de firma care deţine avantaje legate de cost şi productivitate în raport cu firmele concurente.

Această strategie combinată cu o strategie de tip global sourcing

(aprovizionare globală) poate crea mari avantaje pe linia costurilor, obținându-se reducerea acestora și creșterea competivității firmei. De exemplu, deplasarea producției într-o țară cu condiții favorabile referitoare la costuri poate conduce la o importantă reducere a costurilor firmei.

Printr-o strategie de pătrundere pe piața externă (S2) o firmă poate beneficia de avantajele oferite de procurarea de resurse de pe piața externă, poate obține informații cu referire la acestea, putând beneficia și de tehnologiile existente pe această piață.

Conceptul strategic de mărire a cotei de piață (S3 si S4) constă în pătrunderea firmei pe noi piețe. Se are în vedere găsirea de noi grupe de clienți pentru produsele firmei, de exemplu, prin promovarea unei politici de preț orientată spre un anumit grup de consumatori sau prin găsirea unor noi modalități de întrebuințare a acestora (S3). Și în acest caz internaționalizarea aprovizionării poate contribui decisiv la reducerea costurilor. Strategia s4 de extindere a cotei de piață pentru un produs existent în străinătate apelează la aceleași premize.

Strategia de diferențiere a produsului (S5 și S6) presupune apariția unui nou produs sau găsirea unor noi forme de întrebuințare pentru un produs existent. Din punctul de vedere al aprovizionării internaționale strategia (S5) constă în a identifica în străinătate noi materiale care sunt mai ieftine sau care înlocuiesc materile în curs de epuizare sau pe cele prohibite. Pentru aceasta un rol important îl au cercetările de piață.

Diversificarea (S7,S8) reprezintă a patra categorie de strategii identificată de către Ansoff și constă în introducerea unor noi produse pe noi piețe. Obiectivul diversificării constă în creșterea profitabilității firmei ca urmare a pătrunderii pe noi piețe precum și prin valorificarea avantajelor sinergice sau prin reducerea riscului ca urmare a creșterii flexibilității.

Cu toate că analiza lui Ansoff este direcționată cu precădere asupra strategiilor de mărire a volumului desfacerilor ea prezintă importanță și pentru aprovizionare, ca element de bază al lanțului creator de valoare.

Această analiză prezintă simplificări, care reduc complexitatea reală a activităților firmelor internationale, dar reprezintă o abordare care poate valorificată în cadrul unor analize ulterioare.

### 4.2.2 Modelul B.C.G.

O altă adordare deja clasică o constituie modelul elaborat de Boston Consulting Group (B.C.G.) în anii '70. Acest model are la baza

conceptele de ciclul de viață al produsului şi curba de experiență. Ciclul de viață al produsului este cuantificat prin intermediul factorului dinamica pieței. Curba de experiență influențează cota relativă de piață (calculată de obicei ca raport între volumul cumulat al propriilor vânzări şi volumul vânzărilor celui mai puternic concurent sau volumul mediu al vânzărilor celor mai puternici trei concurenți). Conform acestui model unitățile de afaceri sunt delimitate în unitati cu o dinamica ridicată, corespunzătoare etapelor de lansare şi de creştere ale ciclului de viață a produsului şi unități cu o dinamică redusă, corespunzătoare stărilor de maturitate şi de declin ale ciclului de viață a produsului.

Corespunzător cotei relative de piață întâlnim produse cu o cotă relativa de piață redusă, de exemplu, între zero şi unu, caz în care firma are un nivel mai ridicat al costurilor decât competitorii luați în calcul şi produse cu o cotă relativă de piață ridicată, de exemplu, mai mare decât unu, caz în care firma prezintă costuri mai mici decât firmele concurente.

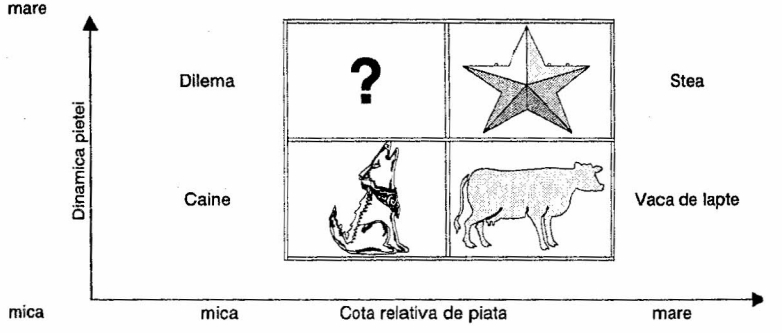



**Fig. 4.6.** Matricea BCG

Din punct de vedere strategic produsele profitabile sunt acelea care trec din zona „dilema" în zona „stea", iar în continuare vor atinge poziția „vacă de lapte", urmând a fi eliminate de pe piață când ajung în poziția „câine". In cazul în care firma deține produse aflate numai în zonele „stea" şi „dilema" poate apărea o criză financiară. In cazul în care produsele unei firme sunt situate în zonele „câine" şi „vacă de lapte" profitabilitatea firmei scade considerându-se că produsele au suferit un proces de îmbătrânire.

Totodată poate apare un inechilibru financiar în situaţia în care firma are prea multe produse aflate în zonele „dilema" şi/sau „stea". Această situaţie poate fi remediată prin internaţionalizarea activităţilor firmei. In general, pentru a putea trece un produs aflat în zona „dilemă„ în zona „stea„ trebuie ca firma să realizeze o producţie de serie mare. Interes prezintă şi cooperarea cu firme din străinătate, în vederea creşterii capacităţii concurenţiale a propriei firme pe piaţa locală.

O alta strategie se refera la pătrunderea produselor firmei, care în ţară se află într-o zonă de tip „vacă de lapte„ sau ‚câine„„ pe noi pieţe unde vor fi poziţionate în poziţile „dilemă„ sau „stea„.

Modelul poate fie extins corespunzător specificului fiecărei probleme sau zone geografice analizate

### 4.2.3. Teoria lui Porter

Porter pornind de la cercetarile sale din anii '80 cu referire la determinarea avantajelor competiţionale care sunt relevante pentru succesul unei strategii manageriale de firmă şi ţinând cont de particularităţile pieţelor unde acestea sunt implementate, a dezvoltat în anul 1989 un concept al globalizării.

Porter a căutat să obţină un model de referinţă pentru formularea strategiilor de internaţionalizare a activităţilor unei firme. In cadrul analizei a separat domeniile cu specific naţional de cele globale. Conform teoriei acestuia într-un domeniu global poziţia competitivă a unei firme într-o anumită zonă geografică este influenţată de poziţia acesteia din alte zone.

Conceptul globalizării a fost dezvoltat având la bază modelul lanţului valorii (1985, Competitive Advantages) constituit din activităţi primare (de ex.: logistica intrărilor şi logistica ieşirilor, producţia, marketingul, vânzările şi serviciile post vânzare) şi din activităţi secundare (de ex.: aprovizionarea, dezvoltarea tehnologică, managementul resurselor umane, infrastructura întreprinderii).

In vederea internationalizării activităţilor firmei, aceasta trebuie să stabilească, în primul rând, modul de repartizare a diferitelor activităţi ale lanîului valorii în diferite ţări. Porter a recomandat ca activităţile care presupun o legatură directă cu clientii firmei (de ex.: logistica externă, marketingul, vânzările şi servirea clientilor) să fie plasate în apropierea acestora. Conform teoriei lui Porter o firmă poate obţine

avantaj competitiv axându-se asupra reducerii costurilor sau asupra diferențierii produselor sale.

| | | Avantaje competitive | |
|---|---|---|---|
| | | Avantaje prin cost | Avantaje prin diferențiere |
| Domeniul competivității | Piața globală | Conducere prin costuri pe piața globală | Diferențiere pe piața globală |
| | Segmentul de piață | Conducere prin costuri în cadrul segmentului de piață | Diferențiere în cadrul segmentului de piață |

Fig. 4.7. Matricea lui Porter

Pentru domeniile globale Porter a dezvoltat un model strategic de analiză, având drept criterii de delimitare spațiul competițional și avantajul strategic și a obținut următoarele patru tipuri de strategii: conducere globală prin costuri sau diferențiere globală, segmentare globală, piețe protejate și adaptare la specificul țării respective.

| | | „Întinderea geografică" | |
|---|---|---|---|
| | | Strategie globală | Strategie specifică |
| „Spațiul competițional" | Piață globală | Conducere globală prin costuri sau diferențiere globală | Piață protejată |
| | Segmente de piață | Segmentare globală | Adaptare la specificul pieței |

Fig. 4.8. Alternative strategice pentru globalizare

În cazul conducerii globale prin costuri sau în cazul diferențierii globale, firma caută să obțină avantaje globale ca urmare a unei configurări și coordonări globale a activităților sale. De exemplu, conducerea globală prin costuri se întâlnește conform opiniei lui Porter la firmele Toyota si Komatsu, în timp ce diferențierea globală la firmele I.B.M. si Caterpillar.

În cazul segmentării globale firma abordează numai anumite segmente de piață într-o manieră globală. De exemplu, firmele multinaționale de dimensiuni medii cum ar fi cele japoneze de motociclete, televizoare, ca și firmele multinaționale din Elveția și Finlanda se bazează cu precădere pe strategia de segmentare globala.

Firmele care acționează pe piețe protejate aleg calea investițiilor directe pentru a evita obstacolele introduse de anumite state (de ex.: India, Argentina, Mexic).

Prin adaptarea la specificul unei zone firmele își extind activitatea luând în considerare caracteristicile acesteia.

Pentru analiza competivității, modelul lui Porter ia în considerare doi factori, avantajul competitiv și dimensiunea pieței. Avantajele strategice relevante sunt obținute în urma dezvoltării unor strategii legate de cost și a unor strategii legate de diferențiere.

| | | Avantaj pe linia costului | Avantaj prin diferențiere |
|---|---|---|---|
| Piața globală | Intern | Conducere prin costuri (c1) | Diferențiere (d1) |
| | Extern | Conducere prin costuri (c2) | Diferențiere (d2) |
| Piața segmentată | Intern | Conducere prin costuri (c3) | Diferențiere (d3) |
| | Extern | Conducere prin costuri (c4) | Diferențiere (d4) |

**Fig. 4.9.** Matricea lui Porter extinsă

In contextul internaționalizării matricea a fost extinsă luându-se în considerare atât piața globală cât și cea parțială delimitate la rândul lor în piețe interne și externe.

In cadrul strategiei de diferențiere (d1) piața internă este considerată piață unică de vânzare a produselor firmei. Analiza posibilității internaționalizării procesului de aprovizionare trebuie să cuprindă atât avantajele legate de cost cât și respectarea calității impuse. Riscul apare în cazul în care materialele sau componentele asigurate de pe alte piețe nu au o imagine favorabilă pe piața internă.

Strategia de diferentiere (d2) pornește de la premiza că o firmă poate dispune de avantaje competitive în raport cu alte firme, atât din țară cât și din străinătate, în funcție de tehnologia de fabricație pe care o deține și se bazează pe globalizarea activității de cercetare-dezvoltare.

Strategiile bazate pe costuri (c1 si c2) urmăresc reducerea acestora prin internaționalizarea aprovizionării, prin obținerea de tehnologii performante din străinătate, prin exporturi și chiar prin efectuarea de investiții directe în străinătate.

In cazul strategiei de diferențiere (d3) firma poate profita și de efectul imaginii de care se bucură activitățile din străinătate ale firmei

asupra pieței interne sau în cazul strategiei (d4) asupra altor piețe.

Toate aceste strategii devin relevante pentru firmă, numai în cazul în care acestea contribuie într-o măsură decisivă la profitabilitatea firmei.

## Modelul diamantelor

Conceperea acestui model s-a bazat pe gândirea lui Porter cu privire la existența statelor naționale și la procesul de creștere continuă a nivelului de trai. Creșterea nivelului de trai poate fi realizată prin creșterea capacității concurențiale a organizațiilor, prin creșterea productivității, ca urmare a procesului de îmbunătățire continuă a tehnologiilor și a inovării tehnologice. In cadrul modelului lui Porter capacitatea concurențială internațională a unei țări sau a unui domeniu este determinată cu ajutorul a șase elemente, din care patru sunt principale și două secundare. Cele patru elemente principale sunt: factorii de producție, cererea, domeniile înrudite și strategia firmelor în raport cu concurența.

Factorii de producție sunt reprezentați de cantitatea și calitatea factorilor utilizați în cadrul proceselor productive, în special caracteristicile resursele naturale, calitatea forței de muncă și mărimea salariilor. De remarcat este faptul că în cadrul acestui model grupa factorilor de producție cuprinde atât factorii de producție din teoria economică clasică, cât și cele mai bune soluții obținute prin combinarea acestora. Astfel, în această grupă întâlnim resursele umane, fizice, cunoașterea, dar și elemente de infrastructură. O primă delimitare a factorilor de producție în două subgrupe se poate realiza în funcție de factorii de bază (de ex.: resursele naturale, umane, infrastructura) și factorii evoluați (de ex. tehnologia). Delimitarea acestei grupe poate fi făcută și în funcție de factorii generali (de ex. infrastructura), care sunt aceiași în toate domeniile și factorii specifici (de ex. cunoștințele specialiștilor).

Cererea este reprezentată de mărimea pieței, de nivelul dorințelor consumatorilor în raport cu anumite produse sau servicii. Cererea poate fi analizată în funcție de tipul dorințelor consumatorilor, de mărimea și structura acesteia și de mecanismele care o influențează. Pretențiile consumatorilor reprezintă un factor important în lupta competițională, iar mărimea pieței este importantă pentru calcularea pragului de rentabilitate, în timp ce experiențele dintr-o anumită cultura pot dezvolta o anumită atitudine în cadrul unei alte culturi.

Domeniile înrudite influențează activitatea firmelor atât din punctul

de vedere al factorilor de producție, cât și din perspectiva cererii sau a structurii pieței. Porter a pornit de la premiza că o firmă poate atinge o poziție dominantă pe piața numai dacă, de exemplu și furnizorii acesteia dețin o poziție importantă pe piața respectivă. Un exemplu în acest sens îl constituie industria automobilelor din Detroit.

Strategia firmelor în raport cu concurența constituie obiectul celui de-al patrulea element principal al modelului. Pentru elaborarea acesteia trebuie determinat numărul firmelor concurente, intensitatea competiției și structura firmelor private sau de stat din acel domeniu.

Factorii secundari ai modelului sunt întâmplarea și statul.

Intâmplarea sau hazardul poate cauza modificări importante în cadrul luptei competiționale. Deasemenea statul poate influența pozitiv sau negativ activitatea firmelor.

Toți acești factori influențează semnificativ activitatea firmelor, influența fiind cu atât mai puternică cu cât firmele acționează într-un mediu concurențial global.

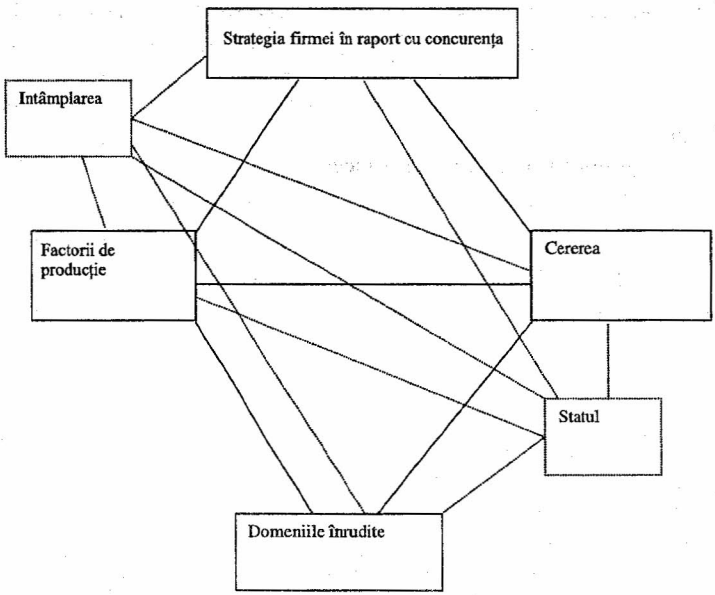



**Fig. 4.10.** Modelul diamantelor

## 4.3. Premise ale globalizării strategiilor de aprovizionare

Astăzi procesul de aprovizionare capătă noi valenţe în cadrul comerţului internaţional. Mesajul este clar şi anume „a sosit timpul să fie regândite strategia şi structura firmelor". Viziunea firmelor şi structura acestora trebuie să prezinte o dimensiune globală. In noul context generat de fenomenul de globalizare nu există deosebiri între piaţa internaţională şi cea naţională. Structurile organizatorice sunt cu precădere grupate pe funcţii şi nu pe dimensiuni politice sau geografice. Incă din 1995 firma Ford şi-a anunţat programul de globalizare „Ford 2000". Şi celelalte mari firme americane GM şi Chrysler fac paşi rapizi în direcţia globalizării.

Aceste companii care au păşit pe drumul globalizării şi-au extins afacerile, şi-au creat o bază de asigurare cu resurse materiale globală şi şi-au mărit volumul vânzărilor, în timp ce alte firme mai conservative fac din ce în ce mai greu faţă noului mediu competiţional.

Apariţia strategiilor globale în aprovizionare a fost favorizată de trei factori conjuncturali şi anume: creşterea frecvenţei apariţiei de noi produse odată cu reducerea timpului inovaţional, intensificarea competiţiei între firme ca urmare a anticipării măsurilor de dezvoltare luate de către firmele concurente şi intensificarea activităţilor manageriale globale.

Un exemplu remarcabil de succes, al unei orientari strategice globale îl constituie firma Sony care a produs în Japonia, în anii '60, televizoare color cu tranzistoare pe care le-a introdus pe piaţa americană înainte să le comercializeze în restul lumii şi chiar înainte să le vândă în Japonia. Compania japoneza a înregistrat câştiguri substanţiale ca urmare a strategiei alese, care i-a oferit „avantajul primei mutări" şi a valorificat avantajele economiei de scară, ajungând în scurt timp să-şi vândă produsele la nivel global.

Un exemplu de eşec în ceea ce priveşte alegerea strategiilor globale îl reprezintă compania EMI din Marea Britanie care a produs şi comercializat în anul 1972 scanere CAT (computer axial tomography) realizate în urma cercetărilor întreprinse de inventatorii acestora, Godfrey Houndsfield şi Allan Cormack, laureaţi ai premiului Nobel. In loc să-şi exporte produsele în S.U.A. unde cererea era foarte mare, EMI a urmat ciclul evolutiv sugerat de modelul ciclului internaţional al produsului situaţie de care au beneficiat marile firme producătoare de echipamente

electronice Philips, Siemens, General Electric şi Toschiba care au promovat cu succes propriile scanere. După câtiva ani compania britanica a înfiinţat o filială de producţie în SUA; dar era deja târziu. Astfel, General Electric a introdus cu succes pe piaţa americană un scaner care era din punct de vedere tehnic inferior celui englezesc.

Astăzi tehnologia difuzează foarte rapid. Fără stabilirea unor planuri în aprovizionare, fără alegerea canalelor de distribuţie şi a reţelelor service este extrem de dificil de exploatat avantajul tehnologic şi potenţialul pieţei.

Firmele competitoare din întreaga lume pornesc în noul context de pe nivele egale, fie că este vorba despre firme americane, europene sau asiatice. Deciziile referitoare la procesul de producţie din Europa pot fi luate la Tokio sau la New York.

Dacă în trecut furnizorii trebuiau să alimenteze marile firme cu câteva mii de componente şi să-şi stabilească în mod corespunzător producţia, în noua eră globală, aceeaşi furnizori trebuie să asigure chiar un milion de mici componente, care să vină în contact unele cu altele, de cele mai multe ori în regimul JIT(„Just in time") în diferite părţi ale globului, în Europa, în SUA, în Japonia sau în alte zone geografice.

In trecut relaţiile cu furnizorii ale firmei Ford se derulau conform caracteristicilor tipice sistemului american. Ford avea un număr foarte mare de furnizori dintre care marea majoritate aveau mici capacităţi de producţie, iar negocierile cu producătorii de subansamble conduceau la încheierea unor contracte pe termen scurt, astfel încât posibilităţile de cooperare erau limitate. In noua concepţie promovată de japonezi contractele pe termen lung încurajează schimbul de informaţii referitoare la noi proceduri şi la noi produse existând un cadru prielnic de colaborare între corporaţie şi furnizorii săi. In efortul de implementare a noilor concepte firma Ford şi-a redus simţitor numărul de furnizori direcţi (de pe nivelul 1), poziţionând restul de furnizori pe nivelele 2 şi 3. Astfel, Ford a reuşit să-şi coordoneze eficient activităţile corespunzătoare procesului de aprovizionare şi să realizeze un proces de producţie integrat.

Eficienţa aprovizionării a crescut semnificativ. Beneficiul real este obţinut de către producătorii, care nu mai trebuie să se aprovizioneze cu „componente de mică importanţă" şi să implementeze sisteme logistice complexe necesare monitorizării tuturor componentelor. Rezultatul este concretizat în economisirea a milioane de dolari în cadrul procesului de

aprovizionare, a procesului managerial şi a celui productiv.

Răspunderea reală şi în strânsă legătură cu aceasta, riscul este preluat de către furnizor. Acesta mai ales în cazul industriilor orientate global trebuie să asigure, pe lângă serviciile specifice procesului de aprovizionare clasic, asistenţă tehnică de specialitate, precum şi posibilităţi de integrare a activităţii proprii cu cea productivă de la nivelul corporaţiei multinaţionale. Astfel, pot fi valorificate oportunităţile de care se bucură firma globală şi la nivelul furnizorului.

Procesul nu se opreşte la acest nivel. Marile firme îşi reduc puternic numărul de furnizori. Furnizorii îşi reduc la rândul lor numărul de subfurnizori, fenomenul continuând adânc pe linia lanţului logistic.

„Cum poate supravieţui o firmă în noul mediu creat?"

Răspunsul este simplu şi anume prin reorganizare, retehnologizare şi specializare la nivelul competenţelor de bază. Firmele trebuie să se adapteze rapid la noile cerinţe ale clienţilor. Această situaţie presupune implementarea unei organizări flexibile, stabilirea unei logistici globale, dezvoltarea asistenţei pentru activităţile critice şi extinderea colaborării cu alte firme în vederea valorificării oportunităţilor existente la nivelul pieţei mondiale. Numai o producţie flexibilă poate rezista cu succes fluctuaţiilor valutare sau modificărilor rapide care se abat asupra mediului economic global, aceasta fiind în măsură să facă faţă dinamicii accentuate a mediului dominat de un număr din ce în ce mai mare de factori conjuncturali.

In cazul în care se doreşte analiza procesului global de aprovizionare informaţiile care constituie baza analizei trebuie să ţină seama de particularităţile şi specificul acestui proces.

Informaţiile folosite în vederea alegerii furnizorilor constau în date referitoare la: programul de producţie al furnizorului (paleta de produse a acestuia, clienţii, posibilitatea de a se integra în producţie şi posibilitatea de comunicare, în special în cazul existenţei barierelor de limbaj), echipamentele de producţie şi tehnologia deţinută de către furnizor, localizarea producţiei acestuia, posibilitatea de control a activităţii firmei, flexibilitatea organizatorică a furnizorului, precum şi aspecte legate de legislaţia din domeniu.

Globalizarea pleacă de la premiza că orice produs poate fi realizat oriunde şi oricând în cazul existenţei pieţelor deschise şi liberalizate. Efectele pozitive ale globalizării asupra procesului de aprovizionare al

întreprinderilor sunt direcționate de obicei pe două căi și anume în sensul creșterii eficienței (reducerea costurilor procesului de aprovizionare) și în sensul creșterii efectivității (elaborarea de programe de dezvoltare corespunzătoare obiectivelor firmei). Acestă opțiune poate fi un efect al creșterii prestigiului firmei și se bazează pe promovarea rapidă a noilor tendințe, a noilor standarde de calitate precum și pe cunoașterea mai bună a cerințelor consumatorilor.

In general, existența unei singure surse de aprovizionare este bună, dar aprovizionarea globală este chiar mai bună. Firmele tind să-și focalizeze forțele în zone caracterizate de costuri reduse. Asigurarea resurselor necesare firmei se face din aceste „baze strategice" cu ajutorul unui suport logistic extins.

Dacă ne referim la conceptul de „Global Sourcing" observam că în dictionar (Diller Lexicon) acesta apare caracterizat de trei orientări generale, extinderea aprovizionării la nivel mondial, o orientare strategică pentru asigurarea potențialului de câștig al firmei și o funcție complexă integrată. Din punct de vedere al actului de cumparare aceasta se referă la cumpărarea de la sursele de furnizare optime indiferent de poziția geografică a acestora.

In vederea diagnosticării globale este necesară precizarea unor caracteristici ale diferitelor piețe globale.

In cazul pieței de materii prime firmele prelucrătoare sau cele de comerț sunt dependente de resurse, piața fiind de cele mai multe ori dominată de firme care dețin poziții de monopol, cu precădere societăți de stat. De ex. piața resurselor petroliere este dominata de O.P.E.C..

Pentru resurselor primare locurile de depozitare pot fi considerate inflexibile în comparatie cu bunurile industriale, iar prețul este dictat din exterior, competiția pe acesta piață fiind imperfectă.

Piața bunurilor industriale se află sub influența unor norme globale. Din studiile efectuate a rezultat ideea că un avantaj competițional poate fi transformat în profit cifric în cazul în care o firmă atinge o pozitie de lider pe cel putin una din trei piețe unde este activă. De remarcat este faptul că în acest caz acestă firmă poate acorda licențe, iar competiția continuă între potențialele firme care cumpară aceste licențe.

In cazul globalizării deciziile din cadrul procesului de aprovizionare sunt complexe și foarte importante pentru menținerea competitivității firmei. Inainte de a lua decizii de acest tip managerul din aprovizionare

trebuie să aibă date referitoare la: costurile factorilor de producție, sistemul logistic, infrastructură, riscul politic, căile de acces pe piață și variațiile cursului de schimb valutar.

Costul factorilor de producție se referă cu precădere la costul utilizarii terenului, a resurselor materiale, a forței de muncă și a resurselor financiare. De exemplu, costurile salariale pot varia în general de la 0.5$ pe oră la 24$ pe oră în funcție de nivelul de dezvoltare al economiei țării. In ultimul timp ca urmare a utilizării calculatoarelor și a tehnicii laser, mai ales pentru procesele de control a scăzut ponderea cheltuielilor cu forța de muncă în detrimentul cheltuielilor financiare. Firmele puternice nu se mai axează pe utilizarea condițiilor favorabile de asigurare a forței de munca mai ieftine din anumite regiuni, ci țin tot mai mult cont de riscul și costul generat de distanță geografică. Importanță prezintă în continuare gradul de calificare al forței de muncă precum și nivelul de cunoștinte dintr-un anumit domeniu.

Costul transportului este în general direct proporțional cu distanța dintre furnizor și firmă. Inovațiile și noile tehnici de transport au determinat reducerea timpului și a costului transportului. In prezent costurile transportului pentru mărfurile care fac obiectul importului și exportului în SUA reprezintă 5% din costul total al acestora. In Europa odată cu apariția „Pieței Comune" s-a eliminat controlul vamal și s-a redus timpul necesar livrării mărfurilor precum și costul livrării.

Infrastructura chiar dacă variază de la o țară la alta, trebuie să asigure cel puțin alimentarea corespunzătoare cu energie, rețelele de transport, canalele de comunicație, rețelele de service, etc. In sens larg, aici trebuie incluse și serviciile bancare, mai ales în cazul aprovizionării din străinătate.

Riscul politic are un impact important asupra deciziei firmelor de a investi sau de a derula activități în străinătate. Acesta este de obicei invers proporțional cu dezvoltarea economică a unei țări. Cu cât o țară este mai slab dezvoltată cu atât mai greu este de prevăzut riscul politic. Riscul politic din regiunea „triadei" este foarte mic în comparație cu riscul politic din țările în curs de dezvoltare din Africa, America Latina, Asia sau chiar Rusia. Accesul pe piață costituie un factor cheie în vederea localizarii sursei de aprovizionare. In general limitarea accesului pe o anumita piață este combătut prin oferirea de facilități de producție în acea țară.

Schimbul valutar prezintă fluctuații importante. In prezent, firmele prudente au trecut la diversificarea surselor de aprovizionare căpătând chiar o anumită flexibilitate în alegerea acestora.

Piața anilor 2000 este considerată drept o piață a serviciilor, care deocamdată nu este complet reglementată. Dezvoltarea acesteia este impulsionată de reducerea costurilor mijloacelor de comunicare mass-media.

In ultimii zece ani a crescut importanța unor factori în cadrul proceselor de aprovizionare și anume posibilitatea obținerii unor prețuri reduse, posibilitatea de a se obține livrări conform cerințelor beneficiarilor și de a se modifica rapid volumul și structura produselor primite de la furnizori. Datorită creșterii calității proceselor și produselor în general a scăzut importanța factorului calitatea de conformitate. Acest proces sugerează ideea înlocuirii competiției pentru calitate de către competiția dictată de preț. Creșterea importanței prețului este un indiciu al procesului de globalizare.

Studiile efectuate cu referire la procesul de aprovizionare globală au condus la urmatoarele rezultate:

– firmele multinaționale utilizează mai multe strategii de aprovizionare simultan;

– în general firmele din țările dezvoltate nu se aprovizionează din țările în curs de dezvoltare;

– locurile de asamblare sunt, în general, locuri importante ale aprovizionarii cu componente;

– firmele se aprovizionează cu componente de pe mai multe piețe, asigurarea cu resurse la nivel global a devenit o necesitate;

– avantajele legate de calitate provin de la calitatea componentelor și subansamblurilor și sunt într-o măsură mai redusă dependente de asamblarea finală. Modelul general al activităților firmelor multinaționale constă în fabricație locală cu componente produse și transportate de către filialele proprii din străinătate.

Un caz aparte este înregistrat în managementul japonez unde se manifestă o tendință de reducere a dependenței firmelor japoneze de sursele de aprovizionare din propria țară ca rezultat al tranziției graduale a strategiilor lor de la orientarea către export la orientarea către investițiile directe, cu precădere în S.U.A..

Rezultatele indică faptul că internaționalizarea surselor de aproviz-

ionare cu componente este mai probabilă decât cea a asamblării finale a produselor. Astfel pentru a-şi menţine competivitatea, firmele multinaţionale tind să-şi procure componentele mai importante din cadrul sistemului corporaţiei din întreaga lume, restrângându-şi activitatea la asamblarea finală, fără ca să le fie afectată competivitatea. Este chiar surprinzator faptul că marii producatori de produse finite, de exemplu NEC, Toshiba, Motorola, Texas Instruments din industria computerelor care domină productia de circuite integrate au tendinţa de a se strecura treptat în domeniul asamblării computerelor.

Dacă în trecut strategiile în aprovizionare erau concentrate în jurul managementului asigurării materiale, strategiile curente sunt orientate spre oameni, spre concepţiile acestora, spre modul lor de gândire şi valorifică capacitatea de inovare.

## 4.4. Influenţa internaţionalizării şi globalizării asupra procesului de aprovizionare în România

Numeroşi cercetători analizează viitorul ţărilor aflate în tranziţie în condiţiile globalizării şi a dezvoltării fără precedent a corporaţiilor multinaţionale. Intrebările la care se caută obţinerea unui răspuns se referă la modul cum vor evolua în continuare aceste ţări, la direcţia spre care se îndreaptă acestea.

In România procesul de privatizare continuă, situaţia economică este fluctuantă, în special datorită transformărilor care au determinat ca întreprinderile româneşti să se găsească într-o competiţie la care iau parte firme cu tradiţie, care posedă o importantă experienţă în lupta concurenţială.

O problemă majoră o reprezintă modul în care întreprinderile mici şi mijlocii pot să facă faţă procesului globalizării. In acest context globalizarea este caracterizată de intensificarea competiţiei dintre întreprinderi atât internaţionale, cât şi naţionale, de apariţia unor noi zone de producţie, care oferă noi oportunităţi firmelor care sunt în măsură să beneficieze de acestea şi de creşterea numărului de firme care optează pentru implementarea unei strategii de internaţionalizare.

Noua diviziune internaţională a muncii determină intensificarea competiţiei nu numai între întreprinderile care aparţin industriilor „capital intensive", cum ar fi cele dominate de tehnicile de vârf, dar şi între

întreprinderile „muncă intensive" de exemplu din industria confecțiilor, pielăriei, construcțiilor tradiționale, care erau predominante în economia românească.

Intreprinderile mici și mijlocii acționează de multe ori în calitate de furnizori ai marilor întreprinderi care deja se află pe drumul globalizării. O modificare a strategiei marilor întreprinderi implică schimbări și la nivelul micilor întreprinderi.

Odată cu internaționalizarea activităților unor firme românești sau cu pătrunderea unor noi firme străine pe piața României, întreprinderile românești trebuie să-și remodeleze atitudinea față de calitatea și promtitudinea serviciilor oferite, față de politica de preț și de distribuție a propriilor produse și servicii.

Schimbările își pun amprenta și asupra managementului întreprinderilor românești.

Managementul trebuie să acționeze în vederea:

- asigurării competivității firmelor în contextul economic european și mondial caracterizat de restructurare și reorganizare;
- dezvoltării unei culturi de firmă, care să favorizeze schimbarea și eficientizarea activităților prin modificarea mentalității față de schimbare;
- asigurării satisfacției angajaților pentru munca prestată și creșterea prestigiului firmei prin creșterea calității și a productivității.

Eficiența procesului de aprovizionare este direct influențată de calitatea managementului. La nivel mondial comerțul internațional al firmelor mici și mijlocii în special din domeniile „prelucrării datelor", chimie sau construcții este evaluat la aproximativ 20% din valoarea totală a comerțului mondial. Aceste valori prezintă și anumite excepții, în special în domeniul industriei textile, al construcțiilor și al maselor plastice unde comerțul internațional al firmelor mici și mijlocii depășește chiar 45% din nivelul valoric total.

Această situație se întâlnește și la nivelul firmelor românești de confecții, cu deosebirea că în acest caz este vorba de un export al „forței de muncă" realizat ca urmare a derulării unor contracte de tip„lohn" încheiate între firmele românești și cele din străinătate. Firmele românești nu ajung să vândă mărfurile exportate în nume propriu, nu-și pot susține o anumită marcă pe piețele externe, imaginea acestora în străinătate fiind în mare măsură inexistentă. Procesul de aprovizionare se confundă

cu activitatea productivă propriu-zisă, care se reduce la preluarea unor comenzi, a unor tipare şi de cele mai multe ori chiar a materiei prime de la partenerul străin, care în multe situaţii asigură şi logistica externă întreprinderii. In acest caz firmele româneşti sunt dependente foarte mult de politica partenerului extern, de capriciile vremii sau de apariţia unor alţi producători despre care nu au suficiente informaţii.

Asigurarea cu resurse reprezintă o condiţie vitală pentru existenţa oricarei întreprinderi producătoare. In sens larg, resursele sunt reprezentate de: forţa de munca, resursele materiale şi resursele financiare.

Dinamica actuală a economiei mondiale şi în special stările de criză prin care au trecut economiile unor state dezvoltate ca Japonia, Coreea de Sud, precum şi criza din Europa de Est şi Rusia din anii '90 au avut un impact negativ şi asupra economiei României.

Chiar dacă România dispune de forţă de muncă cu un nivel ridicat de calificare în condiţiile unui nivel de salarizare relativ redus în comparatie cu celelalte state din Europa de Est, în ultimul timp, firmele româneşti se confruntă cu probleme, în special în cazul asigurării cu resurse materiale şi financiare.

Evoluţia dezvoltării managementului marilor concerne multinaţionale a indicat încă din anii '70 o creştere a importanţei acordată problemelor financiare în comparaţie cu domeniul productiv. Resursele financiare sunt cele care decid existenţa unei firme, dar nu trebuie uitat faptul că acestea sunt într-o proporţie importantă direcţionate în vederea asigurării resurselor tehnico-materiale. Din păcate, în România în cadrul acestei dependenţe (resurse financiare-resurse materiale) ponderea acordată resurselor materiale este foarte mică neînţelegându-se faptul că asigurarea cu resurse materiale reprezintă chiar prima verigă a lanţului valorii din modelul lui Porter (cap.4.2.), deci o prima modalitate de obţinere de avantaj competitiv.

Un factor de influenţă determinant în cadrul acestui proces este proprietatea de stat asupra anumitor întreprinderi, care nu trebuie privită prin prisma teoriilor simpliste care o consideră drept principala cauză de ineficienţă economică, ci prin prisma faptului ca acestea nu îşi mai găsesc coordonarea de care au nevoie la nivelul administratiei de stat, neexistând o reţea de informaţii necesară coordonării activităţilor întreprinderilor.

Această reţea a existat în trecut, coordonarea fiind realizată prin

intermediul planurilor centralizate, având drept poli de răspundere ministerele de resort.

Tragic este că în multe situații acest vid creat care a condus la dispariția unor agenți economici este adâncit de interesele anumitor grupuri care domină serviciile bancare. Există multe cazuri în care managerii unor firme producătoare declară că nu au nevoie de politici în aprovizionare deoarece sunt nevoiți să cumpere resursele de care au nevoie din străinătate imediat ce obțin lichidități valutare în cont. In urma unui calcul relativ simplu se poate demonstra că această practică poate fi păgubitoare pentru firmele respective, care și așa nu au o situație financiară prea bună.

Este adevarat că în Romania și inflația reprezintă un obstacol important pentru realizarea unei afaceri. In aceste condiții stabilirea prețului și controlul strict al costurilor, inclusiv cele legate de procesul de aprovizionare prezintă o importanță sporită, iar în plan organizatoric diviziile financiare ale firmelor ating poziții de vârf în ierarhia importanței activităților firmei.

Inflația în România este destul de ridicată în comparație cu țările prezentate în tabelul alăturat. Principala cauză a acestui fenomen a fost liberalizarea prețurilor în condițiile menținerii monopolului la multe produse și servicii și în special la energie, gaze, transporturi, precum și liberalizarea cursului de schimb valutar.

**Tab. 4.4.** Rata medie a inflației anuale în țările central și est-europene în anii 1990-1991 și 1997-1998 (%)

| Țara | 1990-1991 | 1997-1998 |
|---|---|---|
| Federația Rusă | 92,7(1) | 28,8(2) |
| Cehia | 56,6 | 0,7 |
| Polonia | 70,3 | 11,8(3) |
| Ungaria | 35 | 14,3 |
| Croația | 665,5 | 5,7 |
| Lituania | 224,7 | 5,1 |
| România | 161 | 59 |
| Sursa: BERD;Adev.Ec.30 aug-5 sept,/ 23-29 iunie 1999<br>1) în 1990-1994;<br>2) în 1990-1993<br>3) în 1996-1998 | 2000 | |

Conform datelor din tabelul 4.4 în România rata inflaționistă chiar dacă a scăzut în comparație cu anii 1990-1991 rămâne cea mai mare (de ex.: 59% în perioada 1997-1998) pentru statele din zonă. Chiar și pentru anul 2000 rata inflației este destul de înaltă depășind nivelul preconizat de 27%.

La nivelul economiei fenomenul inflaționist are repercursiuni negative asupra investitorilor în special datorită dobânzilor mari practicate la creditele pentru dezvoltarea afacerilor.

In cadrul procesului de aprovizionare a firmelor, teoria și practica au demonstrat că există mai multe căi de asigurare împotriva inflației.

O prima cale de asigurare împotriva inflației o constituie modificarea compoziției anumitor produse sau chiar a ambalajelor acestora. Prețurile unor materiale prezintă creșteri mai mici decât indicele mediu de creștere a prețului și trebuiesc astfel valorificate în mod prioritar.

O măsură des utilizată în procesul de aprovizionare constă în asigurarea cu materii prime de la furnizorii care practică prețuri reduse, caz în care managementul aprovizionării și în special selecția materialelor și a furnizorilor joacă un rol important în cadrul activității manageriale din cadrul firmei.

Stabilirea unor termene reduse pentru primirea contravalorii mărfurilor livrate de către alte firme (de exemplu zece zile în loc de treizeci de zile) reprezintă o asigurare în plus pentru procurarea lichidităților necesare firmei. Alte căi importante de asigurare împotriva inflației sunt: includerea clauzelor de escaladare a prețurilor în cazul contractelor pe termen lung, stabilirea prețului mărfurilor într-o monedă stabilă (de ex.: $, ECU) și luarea în considerare a situațiilor întâlnite în alte țări care s-au confruntat cu probleme inflaționiste.

In ultimii ani se vorbește tot mai mult de rolul investițiilor străine în relansarea economică a României. Pe de o parte se dorește o infuzie de capital străin, care după cum se cunoaște se află la un nivel scăzut comparativ cu nivelul înregistrat în celelalte țări vecine (tab.4.5), dar pe de altă parte există grupe de interese care blochează cel puțin pe căi indirecte acest proces. In plus ca și când acest obstacol n-ar fi suficient există și instabilitatea politică creată în special de grupuri care se gândesc la propriul interes înainte de a vedea situația grea prin care trece economia națională, în multe cazuri neținând cont deloc de aceasta.

**Tab. 4.5.** Investiţiile directe de capital străin în ţări central şi est europene, în milioane dolari

| Ţara | 1995[1] | 1996[1] | 1997[1] | 1996-2000[2] | 1990-2000[2] |
|---|---|---|---|---|---|
| Bulgaria | 90 | 109 | 489 | 1428 | 1840 |
| Cehia | 2562 | 1428 | 1300 | 15466 | 21132 |
| Polonia | 1134 | 2768 | 3007 | 21968 | 1990-1999 30700[3] |
| F.Rusă | 2016 | 2479 | 6241 | 26960 | 31360 |
| Slovacia | 157 | 206 | 161 | 2150 | 2925 |
| Slovenia | 176 | 185 | 321 | 3050 | 3551 |
| Ucraina | 267 | 521 | 623 | 1400 | 1974 |
| Ungaria | 4453 | 1983 | 2085 | 12968 | 24168 |
| România | 419 | 263 | 1215 | 1996-1999 1543[3] | 1991-1999 4180[3] |

1) Economia Mondială în cifre
C.N.S. România, oct.1999
1) Dumitru, D. Adev.Ec. 10-16 mai 1996
2) Precizări pe baze statistice apărute în presă
3) Stăncioiu, I., Adev.Ec. 30 aug-5 sept. 2000

Promovarea alianţelor strategice (conform condiţiilor din capitolul 4.6.) ar putea reprezenta baza dezvoltării economiei României în anii următori. O condiţie importantă în vederea funcţionării eficiente a acestora o constituie parteneriatul la care raportul de forţe să fie 50-50. Pentru aceasta guvernul ar trebui să sprijine firmele româneşti care după cum se ştie nu deţin lichidităţi oferind facilităţi care să suplinească lipsa acestora. In acest fel economia românească ar putea atrage companiile multinaţionale, menţinându-şi în acelaşi timp suveranitatea naţională, chiar dacă unele firme ar deveni doar o verigă a lanţului internaţional al valorii. Fără un sprijin din partea statului firmele româneşti vor fi distruse treptat de către firmele concurente şi în special de firmele din ţările învecinate Ungaria, Cehia, Polonia, dar şi Bulgaria.

Liberalizarea economiei a fost şi este sprijinită ori de câte ori este necesar de către toate statele dezvoltate ale lumii. Firmele din domeniile de maxim interes sunt protejate de către stat prin compensaţii sau subvenţii, atât pentru achiziţii cât şi pentru vânzări. Astfel, în 1997

agricultorii germani au primit de la stat câte 28000 DM în medie fiecare, reprezentând 50% din valoarea mărfurilor oferite de aceştia pe piaţă. Agricultorii francezi au fost subvenţionaţi cu câte 2500 FF pentru fiecare hectar cultivat. Agricultorii unguri au primit în anul 1999 o subvenţie totală de 800 mil $. Agricultura românească aflată sub presiunea concurenţială externă din ce în ce mai intensă a primit în anul 1999 doar 350 mil $ pentru o suprafaţă arabilă de trei ori mai mare decât a Ungariei. (Adevărul Economic, 23-29 iunie,1999/30 aug-5 sept 2000).

Concernul Siemens din Germania, a încasat în 1997 subvenţii de stat în sumă mai mare decât impozitele şi taxele plătite în acel an de către concern (Adev.Ec. 17-23 feb 1999/30 aug-5 sept 2000).

Aceste modele trebuie urmărite şi valorificate cu atenţie ţinându-se cont de faptul că subvenţiile nu pot fi eficiente în cazul firmelor care recidivează în pierderi.

La nivel mondial se remarcă faptul că firmele de dimensiuni medii din industria constructoare de maşini sunt foarte puternic orientate internaţional, în timp ce industria tipografică sau de prelucrare a lemnului prezintă o mai puternică tentă naţională.

Părerea specialiştilor este că globalizarea unei întreprinderi depinde mai mult de factorii specifici domeniului de activitate al acesteia decât de factorii specifici firmei.

Tendinţa firmelor străine care vor să investească în România este de a cumpara firme care deja deţin o pozitie de monopol pe piaţa din România. Analiza impactului social al unei asemenea tranzacţii este dificil de cuantificat. De remarcat este faptul că această situaţie nu ar trebui să fie chiar atât de îngrijorătoare deoarece şi în momentul de faţă firmele 100% româneşti care deţin poziţii de monopol practică preţuri care nu ţin în nici un fel seama de nevoile populaţiei. Factorul care trebuie să fie decisiv în atragerea investitorilor străini îl reprezintă aportul de know-how al acestuia, care nu trebuie în nici un caz confundat cu know-how-ul care nu mai corespunde, datorită uzurii sale morale, pieţei originare a acestuia. Exemple negative în acest sens sunt destule în economia românească.

Un alt factor de care trebuie să se tina seama îl constituie sectorul industriilor poluante, care în alte ţări deja dispar. Pentru acest sector există „o noua industrie", din ce în ce mai prosperă şi anume cea a instalaţiilor antipoluante, care ar putea fi dezvoltată cu mult succes şi în România.

Factorul politic joacă un rol foarte important în vederea promovării investițiilor străine. Se cunoaşte faptul că cercurile financiare care domină comerțul internațional au elaborat o serie de hărți cu factori de risc pentru investiții pe baza cărora sunt direcționate investițiile străine. Procesul investitional depăşeşte sfera relațiilor de aprovizionare însă acestea există indiferent de natura acestui proces şi joacă un rol strategic în contextul economiei globale.

## 4.5. Strategii globale în aprovizionare

### 4.5.1 Concepte strategice în aprovizionare

Trendul mondial înregistrat în cazul firmelor occidentale este de simplificare a proceselor de producție într-o întreprindere. De multe ori răspunsul la o întrebare de tipul „producem o anumită componentă" sau „o cumpărăm" este favorabil celei din urmă şi anume procurarea din exteriorul firmei a resurselor (produse, servicii) tradiționale. Acest fenomen are ca rezultat la nivel mondial o diviziune internațională a muncii.

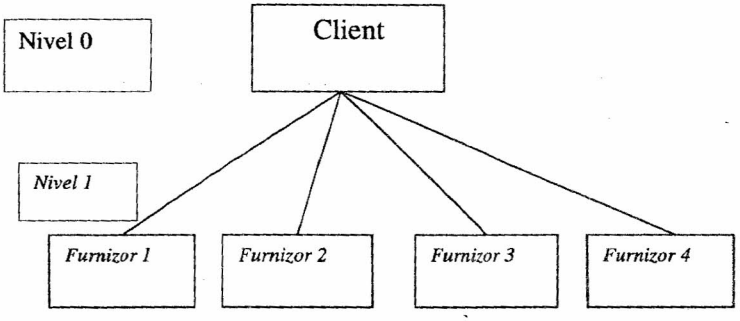
Până în anii '80 aprovizionarea a fost privită drept un complex de activități pe termen scurt, activități auxiliare unor domenii funcționale ale firmei. Intre timp au fost dezvoltate concepte strategice pentru aprovizionare: JIT (Just in Time), single sourcing (furnizor unic), modular sourcing (aprovizionarea cu module), outsourcing (aprovizionare de la terți), global sourcing (aprovizionare globală). In unele domenii firmele utilizează până la 70% din veniturile obținute pentru procurarea resurselor necesare realizării producției.

Noul comportament al producătorilor se bazează pe valorificarea cu precădere a componentelor vitale de care dispun, ceea ce determină reducerea numărului de etape ale procesului de producție.

Modular sourcing înseamnă aprovizionarea firmei cu module compuse din mai multe componente care formează o parte complexă. Avantajele legate de reducerea costurilor apar ca urmare a posibilității de deplasare a unor operatii de montaj la furnizor, posibilitatea de translatare a unor activitati de cercetare-dezvoltare la furnizor, reducându-se timpul necesar dezvoltării produsului şi capitalul necesar, beneficiindu-se totodata de know-kow-ul furnizorului.

Procesul de trecere de la aprovizionarea cu componente la aprovizionarea cu module presupune reducerea numărului de furnizori direcți şi

mărirea volumului de comenzi pe furnizor, dezvoltându-se chiar un parteneriat cu furnizorii în vederea realizării unor produse noi. In cazul aprovizionării cu module furnizorii livrează sisteme complete pentru care premontarea şi asigurarea calităţii reprezintă activităţi de bază. O reprezentare simplificată a acestui proces este redată în figurile 4.11 şi 4.12.

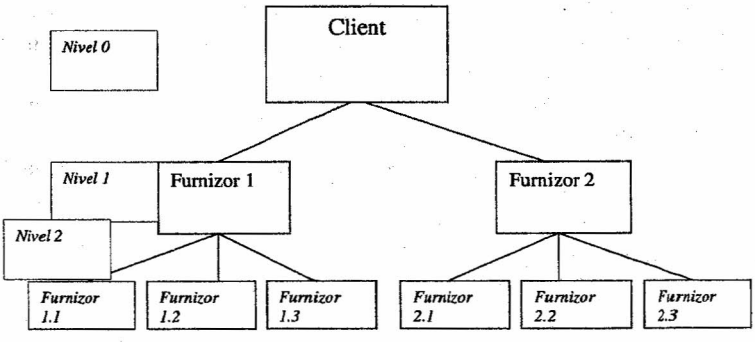



Caracteristici:
- mulţi furnizori direcţi;
- contracte de aprovizionare pe termen scurt;
- grad redus de comunicare;
- posibilităţi reduse de dezvoltare în comun a produselor.

**Fig. 4.11** Livrare de componente conform unei relaţii directe furnizor-client

Outsourcing-ul reprezintă o strategie în aprovizionare şi constă în aprovizionarea firmei cu componente sau produse de la furnizorii interni sau externi independenţi.

Termenul „global sourcing" a fost introdus în anul 1981 de către Hefler cu referire la avantajele generate de internaţionalizarea procesului de aprovizionare şi anume, avantaje legate de reducerea costurilor cu salariile, cu impozitele sau cu obţinerea unor bunuri imobiliare la preţuri reduse. Alte avantaje derivă din accesul la noi tehnologii, pătrunderea pe noi pieţe sau îmbunătăţirea calităţii produselor. Analiza unei asemenea strategii impune luarea în considerare a riscurilor care apar şi anume riscuri legate de cursul de schimb valutar, de reglementările din comerţul internaţional (reglementări neavute iniţial în vedere), de nerespectarea termenelor de livrare, de instabilitatea economică şi politică.




Caracteristici:
- puțini furnizori direcți;
- contracte de aprovizionare pe termen lung;
- grad ridicat de comunicare cu furnizorii;
- posibilități mari de cooperare în producție;
- transfer de know-how.

**Fig. 4.12** Proces de aprovizionare în baza relației client-furnizor-subfurnizor

Strategia „global sourcing" implică direcționarea politicii de aprovizionare a firmei pe pieţele internaționale de aprovizionare, ea presupunând asigurarea unor profituri potențiale pe termen lung, care să mențină sau chiar să crească competivitatea firmei.

Necesitatea acestei strategii ține de contextul economic actual, de reducerea ciclurilor de viață ale produselor, de utilizarea unor tehnologii „capital intensive". Punctul de plecare în stabilirea acestei strategii îl constituie stabilirea obiectivelor pe termen lung, iar punctul forte este deținut de organizarea şi coordonarea tuturor activităților, referitoare la stabilirea canalelor de aprovizionare, derularea relațiilor cu furnizorii, schimbul de informații cumpărător-furnizor, derularea proceselor logistice şi asigurarea calității în procesul de aprovizionare.

In vederea elaborarii unei strategii de „global sourcing" pe baza modelului lanțului valorii pot fi urmărite următoarele etape generale:

– identificarea activităților corespunzatoare lanțului valorii al firmei, de ex.: cercetare-dezvoltare, producție, marketing;

– determinarea locului ocupat de firmă şi avantajul competițional al acesteia în cadrul fiecărei activități identificate;

– delimitarea costurilor tranzacționale (de ex. pentru negociere, pentru monitorizarea activității și alte costuri corespunzătoare derulării contractelor) între activitățile lanțului valorii;

– determinarea avantajelor comparative pentru fiecare țară considerată, inclusiv țara de origine a firmei, în raport cu activitățile corespunzătoare lanțului valorii precum și determinarea costurilor tranzacționale relevante;

– dezvoltarea unei flexibilități adecvate în vederea luării deciziilor la nivel de firmă și dezvoltarea unei structuri organizatorice flexibile în vederea adaptării rapide la modificările apărute în mediul concurențial.

Strategia de „global sourcing" cuprinde atât corelarea activităților de cercetare-dezvoltare, producție și marketing la scara globală cât și stabilirea logisticii cu referire la modul în care firma dezvoltă procesul de aprovizionare.

Succesul unei asemenea strategii poate fi comensurat prin obiectivele sale derivate: reducerea costurilor, creșterea calității produselor și respectarea termenelor de livrare.

Conform modelului strategic al lui Porter strategia în aprovizionare poate fi direcționată spre o strategie de conducere prin costuri (se combină avantaje legate de cost) sau o strategie de diferențiere (se utilizează posibilitățile de diferențiere).

Un plan strategic general prezintă trei nivele, unul al corporației unde este stabilită strategia de portfoliu („corporate stategy"), un nivel al diviziei unde sunt stabilite strategiile de afaceri („business strategy") și un nivel funcțional unde sunt propuse strategii pentru aprovizionare, producție și marketing. Conform acestei clasificări „global sourcing" este o strategie funcțională în domeniul aprovizionării.

De remarcat este faptul că dimensiunea strategică a aprovizionării constituie prima dimensiune a globalizării.

O problemă care prezintă interes este cea a delimitării între internaționalizarea aprovizionării și internaționalizarea producției. „Global sourcing" este de cele mai multe ori o strategie a concernelor internaționale care dețin fabrici în mai multe țări având o structură de tip rețea. Privită din perspectiva concernului internațional această activitate este echivalentă cu internaționalizarea producției. Din perspectivă națională activitatea apare drept o internaționalizare a aprovizionării. Astfel, contractele de cooperare internațională sau cele de Joint Venture pot fi privite drept forme ale internaționalizării aprovizionării.

In prezent, expansiunea geografică a firmelor multinaționale, a condus la creşterea potențialului competitiv prin coordonarea şi integrarea operațiilor la nivel internațional (Porter 1986). Concomitent, dezvoltarea pieței globale odată cu stabilirea surselor strategice de aprovizionare a devenit o preocupare majoră pentru un număr mare de firme.

Strategiile în aprovizionare sunt multidimensionale şi sunt dependente de o serie de factori cum ar fi: amplasarea producției, fazele producției, aprovizionarea cu componente din interiorul sau din exteriorul firmei, asamblarea în interiorul sau în exteriorul firmei.

### 4.5.2. Logistica strategiilor în aprovizionare

Deciziile în procesul aprovizionării se iau în urma analizei evoluției mai multor variabile care prezintă implicații contractuale şi de localizare.

Din punct de vedere contractual în cadrul unei corporații internaționale sursa aprovizionării ar putea fi firma mamă sau filialele corporației, caz care în literatura de specialitate apare sub denumirea de comerț intrafirma (intrafirm sourcing) sau furnizor independent, caz care corespunde situației de outsoucing.

Din punctul de vedere al locului aprovizionării resursele necesare firmei pot fi obținute de pe piața internă (domestic sourcing) sau din străinătate (offshore sourcing).

Din combinarea acestor factori se obțin patru strategii posibile în aprovizionare: aprovizionarea intrafirma de pe piața internă, aprovizionarea de la filialele din străinătate, aprovizionarea de la furnizori independenți din țară şi aprovizionarea de la furnizori independenți din străinătate.

Studiile efectuate asupra utilizarii acestor strategii de către firmele multinaționale au ajuns la concluzia că modul sau tipul aprovizionării este mai important decât locul unde se află sursa aprovizionării.

Există firme care produc singure toate componentele neapelând la fabricanți externi.
(de ex. IBM sau Digital Equipment).

În general, corporațiile realizează componentele vitale la filialele din țară sau din străinătate şi le incorporează după aceea în produsele lor, care sunt vândute pe diferite piețe ale lumii. De exemplu 30% din

exportul SUA este atribuit companiilor mari care-şi trimit produsele şi componentele filialelor proprii din străinătate, iar 40% din importul USA reprezintă în realitate exportul filialelor firmelor americane din străinătate către companiile mamă cu sediul în SUA. Procente asemănătoare (de ex.:30%), atât pentru import, cât şi pentru export se înregistrează în Japonia şi în Marea Britanie ale căror corporaţii internaţionale derulează activităţi comerciale în ambele sensuri atât din străinătate spre firma mamă (import), cât şi de la compania mamă spre filialele proprii din străinătate (export).

Alte firme, în special cele din domeniul aparatelor electronice îşi menţin costurile scăzute prin apelarea la producători de componente din străinătate, în special din ţările nou industrializate: Singapore, Hong Kong, Corea de Sud şi Taiwan.

Iniţial componentele din străinătate au fost produse de către filialele proprii, dar odată cu trecerea timpului s-a trecut la utilizarea furnizorilor externi firmei. Există riscul ca, în urma acestor relaţii cu furnizorii independenţi, firma să devină vulnerabilă în faţa competivităţii agresive practicate de către noii competitori, deoarece o mare parte din infrastructura necesară inovaţiei este treptat înstrăinată.

Acest proces de asigurare cu componente din exterior este un proces de durată şi a avut drept punct de plecare reducerea treptată a influenţei managerilor de producţie în cadrul organizaţiilor din care fac parte. Strategia managerială a fost deviată de la producţie spre domeniul financiar şi cel al marketingului, ajungându-se chiar la situaţia în care managerii de producţie au rolul unui furnizor extern în cadrul propriei organizaţii.

Strategia globala de asigurare cu resurse materiale cuprinde un număr de opţiuni în funcţie de care firma decide asupra modului de abordare a pieţei externe. De exemplu, o opţiune ar fi aprovizionarea cu componente din import, producţie sau asamblare în ţară şi vânzări pe piaţa externă.

De obicei, obiecte ale acestor relaţii de aprovizionare sunt componente ale produsului sau produse intermediare care necesită prelucrări sau asamblări pentru relizarea produsului finit.

Strategia globală în aprovizionare prezintă patru dimensiuni majore ale procesului de adoptare a deciziilor: localizarea producţiei, etapele procesului de producţie, aprovizionarea cu componente din interiorul

sau exteriorul firmei şi asamblarea sau prelucrarea în interiorul sau exteriorul firmei.

Localizarea producţiei poate fi clasificată în grupe regionale. Produsele, inclusiv componentele pot fi fabricate în ţară (regiunea de origine a firmei), într-o altă ţară unde se află piaţa de desfacere sau într-o terţă ţară; acestea la rândul lor poate aparţine grupei ţărilor dezvoltate sau grupei ţărilor în curs de dezvoltare.

Etapale procesului de producţie sunt grupate global ca etape de prelucrare a componentelor, de asamblare şi de prelucrare finală.

Aprovizionarea cu componente din interiorul sau exteriorul firmei reprezintă o a treia dimensiune a strategiilor globale în aprovizionare. Tranzacţiile dintre compania mama şi toate filialele sale constituie tranzacţii interne firmei în cazul în care filialele sunt cel puţin în proporţie de 50% în proprietatea companiei mamă.

Asamblarea şi prelucrarea finală a componentelor poate fi la rândul ei internă sau externă, delimitarea făcându-se după aceleaşi criterii ca şi în cazul aprovizionarii.

Maasaki Kotabe foloseste pentru identificarea strategiilor alternative următoarea notaţie simplificată:

$C_{ij}A_{kl}$

unde: $i$ = 1, 2, 3, 4 indică localizarea sursei de aprovizionare;

$j$ = 1 dacă majoritatea componentelor sunt produse în cadrul firmei, sau 2 în cazul în care acestea sunt realizate în exterior;

$k$ = 1,2,3,4 indica localizarea asamblării finale;

$l$ = 1 dacă produsul final este asamblat intern sau 2 în cazul în care acesta este asamblat în exterior;

$C_{ij}$ = componenta aprovizionată din zona i, aceasta fiind prelucrată intern sau extern;

$A_{kl}$ = asamblarea finală internă sau externă din zona $k$.

Conform acestui model pot fi identificate 64 de tipuri de strategii alternative. De exemplu $C_{11}A_{11}$ reprezintă strategia unei firme care exportă direct un produs fabricat de firma mamă cu componentele sale proprii. $C_{11}A_{22}$ simbolizează un contract de licenţă prin care corporaţia internaţională furnizează componente licenţiatului, situat în străinătate, pentru asamblarea şi prelucrarea finală. $C_{21}A_{21}$ reprezintă cazul în care o companie internaţională produce şi asamblează componentele în cadrul filialelor sale din străinătate. $C_{22}A_{31}$ este o strategie complexă de

aprovizionare în care majoritatea componentelor sunt aprovizionate şi vândute pe aceeaşi piaţă, dar sunt asamblate într-o ţară terţă.

Natura complexă a strategiilor de aprovizonare la scară globală generează multe obstacole în practică. Aceste obstacole apar ca urmare a complexităţii logisticii, a distanţelor geografice, a specificului naţional şi a insuficientelor cunoştinţe asupra domeniului.

Multe firme au dezvoltat o reţea organizatorică dinamică prin creşterea numărului de subcontractări şi de acordării de licenţe în alte ţări. O astfel de reţea flexibilă permite fiecărui participant al reţelei să-şi valorifice propriile competenţe. Intr-o astfel de reţea relaţiile dintre participanţi sunt de cooperare şi nu de competiţie. Acest model corespunde activităţii firmelor multinaţionale care îşi configurează şi coordonează dezvoltarea produsului, a producţiei şi a activităţilor de aprovizionare la nivel global.

In ultimul timp s-a observat că extinderea aprovizionărilor intrafirma (între firma mamă şi filialele sale) cu majoritatea componentelor sau cel puţin cu cele de bază reprezintă factorul determinant al creşterii performanţelor firmei pe termen lung. Un exemplu deja clasic este dat de către firma Swatch, care a decis să fabrice în continuare ceasuri în Elveţia, chiar dacă costurile sunt ridicate, numai pentru a menţine controlul asupra designului şi producţiei şi pentru a evita împărţirea profitului cu subcontractorii externi.

Aprovizionarea firmelor cu componente de bază se poate face prin intermediul aprovizionării externe de la furnizorii autohtoni sau străini independenţi sau prin intermediul aprovizionării interne (intra-firmă) între filialele proprii sau de la filiale la sediul central.

Aprovizionarea de la furnizorii independenţi pe baze contractuale poate să prezinte pe termen lung trei consecinţe. In primul rând, aceştia tind să abandoneze partea cea mai importantă a activităţii de creare de valoare şi devin dependenţi de furnizori, care le condiţionează astfel competivitatea. In al doilea rând, aceste firme tind să promoveze competiţia între furnizorii independenţi, care de obicei fiind obligaţi să lucreze într-un mediu nesigur elaborează numai planuri pe termen scurt. Aceasta situaţie afectează într-un mod negativ procesul de aprovizionare al firmelor cu componente de la furnizorii independenţi.

In al treilea rând, aceste firme pierd din vedere procesul de inovare ceea ce poate conduce la diminuarea competivităţii globale. In cazul în

care tehnologia şi experienţa firmei este valorificată şi în exterior profitul rezultat poate fi foarte ridicat, în special în cazul unor tehnologii specifice. Totodată, prin implicarea efectivă în producţie firmele rezistă şocului generat de apariţia invenţiilor şi a noilor tehnologii menţinându-şi competitivitatea pe termen lung.

In anii '80 firmele din S.U.A. s-au axat pe inovarea de produse. Rezultatul n-a fost cel aşteptat. Doar inovarea produselor nu poate susţine avantajele competitive ale firmelor pe termen lung, în prezent existând chiar o apropiere a nivelului tehnologiilor de vârf din S.U.A. cu cele din Japonia sau din Europa. A aparut paradoxul legat de numărul limitat de produse care putea fi exportat de către S.U.A. datorită faptului că alte ţări nu deţineau tehnologii sau produse complementare prin intermediul cărora acestea să poată fi valorificate.

Datorita relaţiei produs-proces (de ex.:tehnologii de producţie) scăderea competivităţii furnizorilor dintr-un domeniu poate genera în afara efectului direct de pierdere a avantajului competitiv pentru un anumit produs şi pierderea avantajelor oferite de tehnologia deţinută apărând astfel efecte negative semnificative.

In plan teoretic interdependenţa inovare-aprovizionare poate fi evidenţiată în urma acţiunii a trei factori: gradul de inovare a produsului, gradul de inovare a procesului de producţie şi modul de aprovizionare intra-firmă sau extern.

Pentru evidenţierea strategiilor alternative se foloseşte următoarea notaţie:

$P_i$ = inovarea produsului, unde $i$ = 1 sau 2 (min,max);

$T_j$ = inovarea procesului tehnologic, unde $j$ = 1 sau 2 (min,max);

$A_k$ = modul de aprovizionare, $k$ = 1,2 (intra-firma, extern).

Conform acestui model $P_1T_1A_2$ reprezintă strategia de aprovizionare conform căreia un produs cu un grad redus de inovare este fabricat cu o tehnologie clasică în urma aprovizionării de la furnizori independenţi conform relaţiilor contractuale. In cazul unui grad redus de inovare a produsului şi a tehnologiei firma caută să obţină un cost redus în procesul de aprovizionare care să-i menţină competivitatea pe linia costurilor. In cazul unui nivel înalt al inovării produsului şi procesului tehnologic, aprovizionarea internă cu componentele de bază $P_2T_2A_1$ poate asigura firmei o competivitate mai mare decât în cazul aprovizionării externe $P_2T_2A_2$. Această strategie va permite firmei nu numai să-şi menţină

baza sa tehnologică, dar şi să ţină pasul cu noile tehnologii şi inovaţii atât interne cât şi externe, deci să-şi menţină competivitatea pe termen lung.

Analizele efectuate de grupuri de specialişti au demonstrat că inovaţiile de produs şi inovaţiile tehnologice izolate nu sunt suficiente pentru asigurarea competivităţii firmei. Totodată, în cazul în care una dintre activităţile inovatoare prezintă un nivel scăzut, iar cealaltă un nivel ridicat extinderea modului de aprovizionare intra-firmă cu componentele de baza nu este foarte important.

Trebuie remarcat faptul că un nivel înalt de inovare a produsului poate fi echivalent cu un nivel ridicat de inovare a procesului de producţie.

Comportamentul în aprovizionare al firmelor poate lua forma unor relaţii piramidale având o influenţă importantă asupra pieţei furnizorilor. (fig. 4.13)

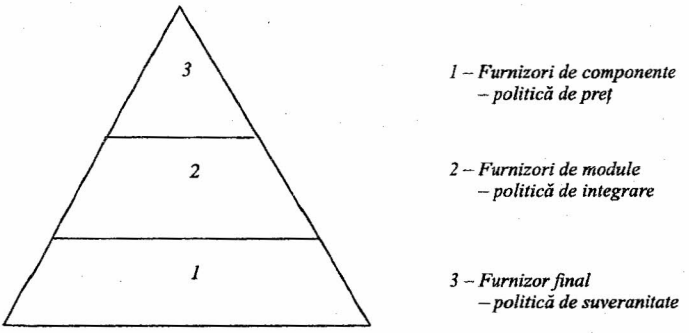



**Fig. 4.13.** Ierarhizarea piramidală a furnizorilor

La baza piramidei se află furnizorii-producătorii de componente, care servesc furnizorii -producătorii de module, care la rândul lor sunt furnizori pentru producătorul final. Cu cât furnizorii se apropie de baza piramidei cu atât se intensifică competiţia generată de strategiile globale în aprovizionare, iar în urma implementarii acestora pot fi reduse semnificativ costurile procesului de aprovizionare.

Nivelul de bază al piramidei corespunde aplicării politicilor de preţ, nivelul mediu ar corespunde politicilor de integrare, de ex. de asigurare

a calității, de integrare logistică, de cooperare în cadrul activității de cercetare dezvoltare, iar vârful piramidei ar fi atins de politicile de suveranitate.

Analiza acestor politici trebuie efectuată corespunzător tipului de componente care constituie obiectul aprovizionării.

In cazul componentelor standard politica care prezintă importanță pentru obținerea unui avantaj concurential este politica de preț. Mijloace de reducere a prețului constau în raționalizarea fabricației şi introducerea automatizării, deplasarea centrelor de producție pentru componentele standard în țări care prezintă costuri reduse pe termen mediu şi lung şi căutarea unor noi modalități de diferențiere a produselor cu precădere diferențierea funcțiilor auxiliare ale acestora ( de ex. compatibilitatea electromagmetică).

In cazul livrarilor de module pot fi dezvoltate atât politici de preț cât şi politici de integrare şi de suveranitate în vederea obținerii de avantaje competitive.

Cu referire la politica de preț, raționalizarea producției are întâietate, în timp ce deplasarea producției în străinătate îşi pierde din importanță.

Politica de integrare apropie furnizorul de sistemul de producție al beneficiarului, care caută să obțina un anumit grad de diferentiere față de competitori. Un element foarte important în acest caz îl reprezintă asigurarea calității, element decisiv în lupta pentru creşterea cotei de piață. De remarcat este faptul că odată cu reducerea numărului etapelor procesului de producție la beneficiar, răspunderea pentru asigurarea calității produsului final trece la furnizor.(de ex. JIT). O altă componentă a politicii de integrare este integrarea logisticii furnizorului şi a beneficiarului în vederea reducerii costurilor potențiale generate de oscilațiile cererii la nivelul pieței şi a creşterii varietății produselor. Această integrare se accentuează odată cu transformările care rezultă în urma reducerii numărului etapelor procesului de producție la producătorul final. Componentele trebuie livrate de multe ori în sistemul JIT, ceea ce necesită o comunicare continua între furnizor şi beneficiar. Tot din categoria politicilor de integrare face parte şi cooperarea în cadrul activităților de cercetare-dezvoltare care apare sub presiunea reducerii ciclurilor de viață a produselor şi a creşterii costurilor noilor tehnologii. In acest caz pentru selecția furnizorilor trebuie verificată şi modalitatea

în care aceştia pot realiza produsele solicitate, de exemplu, dacă deţin capacităţi proprii de cercetare-dezvoltare. Pentru acesta se face apel şi la sistemele CAD-CAM care mijlocesc transferul rapid al datelor din proiectare. Posibilitatea de a cunoaşte situaţia financiară şi cea referitoare la capacitatea de producţie a furnizorului reprezintă un alt element important al politicilor de integrare, care influenţează deasemenea procesul de selecţie a furnizorilor.

Prin introducerea politicilor de suveranitate funizorul îşi demonstrează independenţa. In acest caz raportul de putere este în favoarea furnizorului, clientul este cel care trebuie să reacţioneze la cerinţele acestuia. La acest nivel întânim „furnizori inovatori" şi „furnizori de module".

In cazul inovaţiilor acestea trebuie să prezinte elemente de noutate nu numai pentru furnizor sau clientul acestuia, dar şi în raport cu piaţa de desfacere.

In cazul modulelor se are în vedere eliminarea din procesul de fabricaţie a etapelor care necesită timp ridicat pentru montaj, furnizorul transformându-se dintr-un furnizor-producător de componente într-un furnizor-producator de module. Acesta trebuie să deţină capacitatea de a prelua integral răspunderea pentru calitatea produsului.

### 4.5.3. Tendinţe ale strategiilor de aprovizionare globale

O prima tendinţă se refera la faptul că mediul competiţional este dominat de excesul de capacitate de producţie. Dezvoltarea globală a determinat creşterea numărului de întreprinderi productive şi ca urmare şi creşterea pronunţată a capacităţii de producţie. O consecinţă a acestei situaţii o reprezintă reducerea preţurilor multor componente şi produse la nivel global. Cercetătorii americani au identificat o serie de factori cheie pentru derularea în bune condiţii a procesului de aprovizionare din străinătate. O grupare relativ simplă a acestor factori cuprinde trei grupe. Intr-o primă grupă, cea a factorilor foarte importanţi, sunt incluse calitatea componentelor şi a produselor, precum şi preţul. In categoria factorilor importanţi se includ: inovaţiile sau îmbunătăţirile tehnologice din străinătate, dorinţa de colaborare pentru soluţionarea eventualelor probleme care pot apărea, livrarea componentelor sau produselor la termenele stabilite şi posibilitatea de negociere. In categoria factorilor neutri au fost incluse localizarea geografică, legislaţia comercială şi asistenţa guvernamentală.

O a doua tendință se referă la inovarea și restructurarea infrastructurii necesare comerțului internațional. In acest context se evidențiază creșterea numărului managerilor cu experiență ridicată în domeniul aprovizionării, perfecționarea rețelelor de transport și telecomunicații, extinderea posibilităților de finanțare, extinderea producției globale și dezvoltarea zonelor de liber schimb.

Extinderea producției globale este datorată luptei pentru deținerea de avantaje competiționale. Un exemplu în acest sens îl reprezinta extinderea volumului aprovizionărilor din străinătate al companiilor americane odata cu deprecierea dolarului. Acest proces a continuat prin diminuarea ratei de creștere a productivității în SUA și transferarea producției unor filiale din străinătate, firma mamă menținându-și controlul total asupra activității de cercetare-dezvoltare.

Rolul managerilor în aprovizionare a crescut odată cu apariția noilor forme de colaborare între întreprindere și furnizorii săi, în special sistemul Just in Time, care presupunde existența unor relații apropiate între firmele producătoare și furnizorii de componente.

In vederea analizei strategiilor în aprovizionare trebuie luați în considerare următorii factori: stabilitatea și competivitatea furnizorilor, structura optimă de integrare verticală (analizată în capitolul 4.6), comandarea resurselor necesare de la furnizorii calificați și crearea unui model propriu de selecție a furnizorilor.

In general, sunt preferați acei furnizori care caută să-și îmbunătățească poziția competitivă cu referire la produsele și serviciile proprii, în vederea creșterii calității acestora și a reducerii costurilor necesare obținerii lor, firme care sunt capabile să se adapteze la nevoile beneficiarului cu costuri de schimbare minime.

Strategia „global sourcing" contribuie la succesul întreprinderii, este orientată internațional deoarece își aduce aportul la diviziunea internaținala a muncii asigurând și accesul la know-how-ul internațional și este integrată în sistemul firmă, nefiind o problema izolată ci o opțiune a intregului sistem.

### 4.5.4 Exemplul Mercedes pentru strategia de aprovizionare globala

In ultimul timp accentul corporațiilor internaționale cade asupra gândirii globale. Gândirea globală are în vedere cu precădere identifi-

carea pieţelor viitorului. Dacă în prezent pentru pieţele tradiţionale de vânzări auto (S.U.A., Europa, Japonia) se estimează rate de creştere de aproximativ 2%, există alte regiuni (America Latina, Asia de Sud-Est) unde ratele de creştere estimate sunt mult mai mari, 6% sau chiar mai mult.

Daimler-Benz a patruns deja pe unele dintre aceste pieţe având uzine de montaj proprii în Filipine, Malaysia, Indonezia, India, Thailanda şi Vietnam.

Internaţionalizarea producţiei prezintă şi în cadrul concernului Daimler-Benz forma unităţilor complete de producţie, de ex. în Brazilia sunt produse Mercedes-uri din clasa A (la firma braziliana Juiz de Fora), în S.U.A., în statul Alabama (Tuscaloosa) sunt produse Mercedes-uri din clasa M (automobile de teren pentru timpul liber), în Lorena (la Hambach) este dezvoltat modelul „Smart" care a fost conceput împreuna cu fabricantul elveţian de ceasuri Swatch (Hayek).

După acestă incursiune pe glob revenim la Sindelfingen, la noua filozofie de producţie şi anume reducerea continuă a producţiei proprii. Mercedes a ajuns să se concentreze asupra organelor vitale ale autoturismelor (de ex.: motorul, transmisia, osiile, caroseria), celelalte fiind asigurate de la furnizori. Volumul producţiei realizat la uzina mamă Mercedes nu depăşeşte 40%, având tendinta de a scădea în viitorul apropiat cu înca 5%.

La Sindelfingen sunt asamblate zilnic 1800 limuzine de către cei aproximativ 12000 angajaţi care sunt obiectul unei adevarate diviziuni internaţionale a muncii.

Reţeaua de furnizori pentru Mercedes este răspândită pe tot globul, conectând firme din Europa (40%), firme neeuropene (22%) şi firme germane (38%). De exemplu, încălzirea şi instalaţiile de aclimatizare sunt produse în Franta şi în Japonia, claxoanele sunt de fabricaţie spaniolă, parbrizele provin din Canada, placuţele conductoare sunt furnizate de firme din Malaysia şi Filipine, iar lemnul folosit pentru habitaclu este finisat în România.

Strategia „global sourcing" presupune parcurgerea unor distanţe impresionante de către componente, distanţe care nu pot fi identificate de cele mai multe ori decât după descompunerea unui produse în componentele sale primare. Proveniența geografică a multor subansamble este din ce în ce mai greu de definit, producătorii de sistem se aproviz-

ionează în unele cazuri chiar de la mai mult de 100 de furnizori intermediari cu elemente, care pot fi la rândul lor, produsul altor elemente.

Procesul de aprovizionare corespunde ierarhiei piramidale având la bază furnizorii de materii prime, la următorul nivel aflându-se producătorii de piese, iar în continuare pentru fiecare nou nivel care se apropie de vârf, numărul furnizorilor-producători de componente se restrânge. În acest caz în varful piramidei se află uzina Mercedes.

Identificarea tuturor elementelor nu constituie o necesitate pentru producător, importantă este garantarea calității. La Mercedes acest lucru a fost experimentat cu succes prin introducerea unui „proiect-tandem" ca o noua formă de colaborare. Denumirea corespunde scopurilor pentru care a fost creat şi anume un tandem nu poate fi pus în mişcare decât dacă toţi membrii echipei pedalează în acelaşi ritm. La baza tuturor acţiunilor se află deviza „să făurim viitorul împreună". Mercedes colaborează cu aproximativ 4000 de parteneri din întreaga lume. Furnizorii sunt interconectaţi la reţeaua informaţională a firmei putând beneficia de o gamă extinsă de informaţii. „Proiectul tandem" facilitează procesul de aprovizionare deoarece permite furnizorilor internaţionali ai firmei să beneficieze de know-how-ul existent.

Odată cu dezvoltarea acestui proces se modifică imaginea mărcii trecându-se de la conceptul „Made in Germany" la „Made by Mercedes-Benz".

## 4.6. Aliantele strategice factor de reducere a riscului în procesul de aprovizionare

### 4.6.1. Alianţele strategice

O caracteristică a firmelor care operează la nivel global o constituie necesitatea dezvoltării unor relaţii de cooperare de tipul licenţelor, „joint venture", parteneriatelor de cercetare-dezvoltare sau chiar de tipul cooperării tacite. Toate acestea constituie forme ale unor alianţe realizate de obicei între marile corporaţii multinaţionale al caror număr creşte continuu.

Strategia de cooperare este una dintre căile principale alese de către corporaţiile internaţionale în vederea reducerii riscului afacerilor. Interesant este faptul că reducerea riscului poate duce la pierderea unor profituri potenţiale sau chiar a unui anumit segment de piaţă.

Situația poata fi analizată prin analogie cu „problema prizonierilor" din teoria jocurilor. Fiecare dintre cei doi prizonieri aflați în închisoare poate alege între a-l denunța pe celalalt și a păstra tăcerea. Dacă nici un prizonier „nu vorbește" cei doi vor fi liberi. Dacă amândoi „vorbesc" vor fi amândoi spânzurați. Dacă doar unul dintre prizonieri vorbește acesta este liber, în schimb colegul lui va fi spânzurat.

Prin translatarea acestei probleme în situația de oligopol, dacă firmele cooperează toate pot obține un profit rezonabil, dacă una dintre firme are interese strategice proprii, care nu pot fi influențate de cealaltă, aceasta poate obține un profit mult mai mare, iar dacă firmele competitoare reacționează negativ la schimbare, atunci toate firmele pot înregistra pierderi în comparație cu situația înregistrată în cazul cooperării.

Firmele au la dispoziție trei căi de acțiune. O primă cale poate îmbunătăți poziția propriei firme, dar și a altor firme chiar dacă acestea nu au stabilit ca prioritate acest lucru. O a doua cale oferă avantaje propriei firme, dar și altor firme, în măsura în care acestea din urmă investesc în acest sens. A treia cale îmbunătățește doar poziția propriei firme deoarece celelalte firme nu sunt în măsură să reacționeze în timp util la schimbare.

Prima modalitate prezintă cel mai redus risc și poate fi întâlnită în practică sub forma publicității nepersonalizate. A doua cale poate apărea de exemplu în cazul în care o firmă reduce perioada de garanție a produselor sale, în vederea scăderii costurilor și a majorării profitului. Acest pas nu este oportun pentru toate firmele, astfel unele dintre acestea nu vor obține beneficii în urma luării acestei măsuri. In categoria acțiunilor la care firmele competitoare nu pot reacționa imediat se înscriu atacurile propriei firme pe alte piețe (de exemplu pe un alt segment de piață, sau pentru atragerea unor noi clienți).

Alianțele strategice pot fi definite drept o coaliție între două sau mai multe organizații în vederea atingerii unor obiective strategice relevante pentru obținerea de avantaje mutuale.

Apariția alianțelor strategice se datorează faptului că în prezent firmele nu mai au capacitatea de a fi lideri de necontestat cum a fost General Motor în anii '40, care și-a dezvoltat toată tehnologia pe baze proprii.

Modelul anilor '90 pare să fie caracterizat de o atitudine mai sobră a marilor firme, în special a celor japoneze față de achiziții de întreprin-

deri. Firmele japoneze fac tot posibilul pentru a evita preluările ostile, pentru simplul motiv că este lipsit de sens să investeşti sume importante pentru o firmă la care echipa managerială va căuta oricând prilejul favorabil de a pleca din organizaţie. Intr-o lumină mult mai favorabilă apare alternativa de a începe o nouă activitate pe un teren „verde" (nou), unde investitorul nu moşteneşte cultura vechii corporaţi care, de multe ori, este incompatibilă cu cultura propriei organizaţii.

Acest fenomen nu trebuie să fie privit numai în extremitatea sa, există situaţii normale în care firmele japoneze achiziţionează alte firme. In anul 1987, firma japoneză Sony a plătit 2 miliarde $ pentru compania americană de înregistrări CBS, iar în anul 1989 Sony a plătit 3,4 miliarde $ pentru compania Columbia Film. Un an mai târziu o altă firmă japoneză, Matsushita a plătit 6,6 miliarde $ pentru achiziţionarea firmei americane MCA cunoscută în industria filmului şi a sofware-ului. Toate aceste achiziţionări au avut la bază motive strategice.

### 4.6.2. Tipul alianţelor strategice

Alianţele strategice prezintă o gamă deja variată de tipuri, de la alianţe între doi parteneri la alianţe strategice multiple. Marea majoritate a alianţelor strategice în industriile de vârf sunt bazate pe cunoştinţe tehnologice. Alianţele strategice reprezintă o posibilitate pentru corporaţii de a dezvolta noi tehnologii şi noi produse în condiţii de eficienţă economică.

In domeniul construcţiilor de maşini au fost încheiate alianţe între Fiat şi Ford şi între Deere şi Hitachi pentru echipamente agricole, între Fiat, Hitachi şi Allis Chalmers şi între Dreeser şi Komatsu pentru echipamente de construcţii.

In domeniul materialelor compozite au fost încheiate alianţe strategice între General Electric şi Asahi Diamond pentru diamante industriale, între Mitsubishi Rayon şi Armco pentru compozite din plastic, între Toray şi Hercules pentru produse chimice.

In domeniul produselor electronice cunoscute sunt alianţele strategice încheiate între Samsung şi General Electric pentru cuptoarele cu microunde, între Hitachi şi General Electric şi între Westinghouse şi Toshiba pentru televizoare, între Matshushita şi General Electric pentru instalaţii de aer conditionat, între Matshushita şi RCA pentru aparate video, între Canon şi Kodac pentru echipament fotografic, între Canon

şi Matshushita pentru camere video, între Philips şi Kodac pentru echipamente CD.

In domeniul echipamentelor de putere au fost încheiate alianţe strategice între General Electric şi Toshiba şi între General Electric şi Hitachi pentru echipament nuclear, între Mitshubishi şi General Electric pentru turbine cu abur, între Mitshubushi şi Westinghouse pentru motoare, între Westinghouse şi Komatsu pentru motoare şi roboţi, între ABB şi Combustion Engineering pentru echipamente de putere.

In domeniul echipamentelor industriale cunoscute sunt alianţele strategice între General Motors şi Fanus, între General Motors şi Hitachi, între IBM şi Sankyo Seiki şi între Kawasaki şi Unimation pentru roboti, între Fujitsu şi McDonnell Douglas pentru sisteme CAD-CAM, între General Electric şi Fanuc pentru echipamente de control.

In domeniul biroticii au fost încheiate alianţe strategice între Xerox şi Sharp şi între Xerox şi Fuji pentru copiatoarele mici, între Canon şi Hewlett Packard pentru imprimantele cu laser, între Canon şi Kodac pentru copiatoarele de dimensiuni medii, între ATT şi Ricoh pentru faxuri, între Apple şi Toshiba pentru imprimante, între 3M şi Toshiba pentru copiatoare.

Un alt tip de alianţe strategice au drept obiectiv pătrunderea pe o nouă piaţă sau accesul la anumite resurse strategice.

In aceasta categorie se înscrie de exemplu, parteneriatul dintre Coca-Cola şi Nestle pentru comercializarea cafelei instant (marca Nescafe) şi a ceaiului (marca Nestea), parteneriat care a beneficiat de o puternica reţea de distribuţie obţinută din reunirea reţelelor deţinute de cele două concerne multinaţionale.

In ultimii ani au avut loc numeroase tratative în vederea încheierii de alianţe strategice şi de fuziuni pe piaţa internaţională a telecomunicaţiilor. Tendinţa este ca unele domenii, până de puţin timp considerate strategice (de ex.: telecomunicaţiile, sectorul energetic), să fie liberalizate. Marile firme de telecomunicaţii au fuzionat sau au achiziţionat alte firme păşind pe calea globalizării.

Giganţii telecomunicaţiilor, (de ex.: ATT) au achiziţionat mici întreprinderi şi au încheiat alianţe strategice cu alte firme din acest domeniu sau chiar au colaborat cu firme din alte domenii pentru a se adapta cât mai bine la conjunctura actuală a pieţei mondiale.

Evenimente de-a dreptul dramatice au avut loc pe piaţa europeană a telecomunicaţiilor în anul 1999, protagonişti fiind Deutsche Telekon

A.G., Telecon Italia SpA şi Olivetti SpA. Iniţial a fost anunţată o fuziune cu o valoare de 76 Mld$ între Deutsche Telekon Ag şi Telecon Italia SpA prin care firma germană ar fi preluat capitalul majoritar al firmei italiene Telecon Italia SpA. Această megafuziune ar fi fost cea mai mare afacere a tuturor timpurilor, chiar mai mare decât fuziunea dintre Exxon Corp şi Mobil Corp.

Implicaţiile politice şi sociale erau foarte puternice, iar reacţiile nu au fost mult aşteptate, guvernul italian fiind impotriva acestei fuziuni pornind de la premisa că firma germană Deutsche Telekon AG nu era complet privatizată şi se afla încă sub controlul statului german, care astfel ar fi preluat controlul şi asupra firmei italiene.

Fuziunea firmei Telecon Italia SpA a fost planificată să fie încheiată cu firma Olivetti cu toate că oferta acesteia de 66,7 Mld$ se afla doar pe poziţia a patra.

Interesant este faptul că în anul 1997 Olivetti a vândut firmei Mannesmann AG (rivalul cel mai important al firmei Deutsche Telecon AG) o mare parte a acţiunilor la firma Omnitel SpA. (care deţinea a doua poziţie pe piaţa telefoanelor mobile din Europa).

În urma acestui mic episod am putea spune că globalizarea pieţei telecomunicaţiilor este în plină desfăşurare, chiar dacă Deutsche Telekon n-a devenit lider pe piaţa italiană, un loc secund este deţinut atât pe piaţa telefoanelor fixe, cât şi pe cea a telefoanelor mobile de către o altă firmă germană Mannesmann AG.

### 4.6.3 Cooperarea pe orizontală

În anul 1996 Netscape aprecia că în lume există 500 de alianţe strategice având drept obiectiv pătrunderea pe noi pieţe sau mărirea cotei de piaţă deţinută de către firmele partenere.

În domeniul transportului aerian este cunoscută alianţa strategică dintre American Airline şi British Airline.

În domeniul industriei medicamentelor Glaxo şi Roche Co au încheiat un parteneriat pentru medicamentul Zantac.

Firmele BP şi Mobil au programe comune privind reclamele şi alte activităţi corespunzătoare marketing-ului.

În general, cooperarea pe orizonatală este caracteristică firmelor care prezintă interese comune, iar în cadrul parteneriatului nici una dintre părţi nu este proprietară majoritară.

În mintea managerilor apare întrebarea „de ce să cooperam în loc să ne angajăm în lupta competițională?". Pentru a răspunde unei asemenea întrebări trebuie cunoscuți și înțeleși factorii care influențează cadrul cooperării.

Unul dintre factorii cooperării este reprezentat de structura domeniului în care firma acționează, căutându-se obținerea unor avantaje mai mari decât cele înregistrate în cazul competiției dintre firme.

In cazul în care cooperarea este mai avantajoasă decât competiția trebuie găsită forma de cooperare optimă. Firmele pot coopera tacit sau formal. Un factor cheie în alegerea formei de cooperare îl constituie abilitatea managerilor firmei de a estima comportamentul competitorilor, deciziile și reacțiile acestora în raport cu dinamica pieței. In cazul în care deciziile și reacțiile competitorilor sunt ușor de detectat, cu precădere în situația de oligopol, firmele colaborează tacit.

firme care nu cooperează ⟶ cooperare tacită ⟶ cooperare formală

**Fig. 4.14.** Forme ale cooperarii

Cooperarea tacită promovează relațiile informale existente între managerii firmelor și presupune existența unui grad ridicat de încredere între parteneri. Avantajul cooperarii tacite derivă din costurile reduse necesare realizării acesteia.

Cooperarea tacită apare de obicei dacă: firmele colaborează pe termen lung, dacă firmele acționează pe mai multe piețe și realizează mai multe produse, dacă între firme au loc tranzacții care se repetă, dacă firmele dețin suficiente informații și au experiența necesară monitorizării activității firmelor concurente, dacă se reduc asimetriile dintre competitori, dacă crește concentrarea firmelor pe piață, dacă se reduce numărul cumpărătorilor.

Cooperarea formală este caracteristică situației caracterizate de următoarea configurație: se dorește să se reduca incertitudinea, crește abilitatea de negociere a fimei, există posibilitatea contractuală de a trage la răspundere partenerul în cazul unor greșeli ale acestuia, externalitățile sunt importante, poate fi asigurată dezvoltarea produselor complementare, se are în vedere reducerea costurilor pentru cercetarea situației cererii, se caută să se ocoleasca standardele competitive.

În general, coperarea între firme prezintă avantajul reducerii riscu-

lui în luarea deciziilor, permite reducerea costurilor necesare pentru obținerea de informații și poate contribui la creșterea reputației firmei.

Un tip de alianțe care sunt permise de legislația internațională sunt cele încheiate în vederea dezvoltării de noi produse. Acestea prezintă avantajul dezvoltării unor tehnologii complementare, reducerea timpului necesar conceperii și promovarii unui noi produs, reducerea riscului legat de activitatea de cercetare dezvoltare și creșterea avantajelor corespunzătoare economiei de scală în activitatea de cercetare-dezvoltare.

Interesant este faptul că din punctul de vedere al consumatorului noile produse pot cauza o stare de incertitudine. O primă incertitudine se referă la riscul de a cumpăra un produs care nu corespunde cu produsele complementare deja existente pe lângă o gospodarie. Aceasta poate fi redusă prin adoptarea standardelor internaționale. (de ex. cumpărarea unei mașini alimentată electric este eficientă în măsura în care există acumulatoare de schimb sau acestea pot fi ușor reîncărcate)

Un alt tip de incertitudine se referă la riscul de a cumpăra un produs care poate fi utilizat în cazul în care și alți utilizatori posedă acest produs.

O a treia categorie de incertitudinii se referă la riscul de a investi timp, efort și bani pentru a obține beneficii din partea unui produs.

Introducerea unui nou produs pe piață este asociată cu introducerea un nou standard, proces care de cele mai multe ori necesită încheierea unor alianțe strategice între două sau mai multe firme.

### 4.6.4 Cooperarea pe verticală

Studiile realizate cu referire la „global sourcing" (O.E.C.D., 1994) au condus la ideea că integrarea verticală s-a extins în toate țările. Problema care apare este de a determina raportul dintre deplasarea producției proprii în străinătate și fluxul invers.

Integrarea pe verticală trebuie privită din punctul de vedere al avantajelor care apar în urma luării acestei decizii. Decizia trebuie luată în urma analizei cost-beneficiu și a specificului investiției.

Managerii firmelor privesc integrarea pe verticala din prisma avantajelor strategice generate de aceasta.

Din perspectivă economică integrarea este favorabilă în principal datorită reducerii costurilor, ca urmare a utilizării proceselor tehnologice integrate, a reducerii lanțului tranzacțional, a reducerii costurilor cu

referire la controlul şi coordonarea internă a activităţilor firmei, a reducerii costurilor necesare obţinerii de informaţii şi în vederea menţinerii unor relaţii contractuale stabile.

Integrarea pe verticală constituie o modalitate de reducere a riscului în asigurarea materială, o reacţie la strategiile de integrare ale concurenţilor, o posibilitate de menţinere sub control a canalelor de distribuţie.

Reducerea costurilor tranzacţionale, a celor legate de negociere şi a celor pentru reclamă intră în categoria economiilor realizate prin evitarea pieţei.

Economia realizată prin constituirea proceselor tehnologice integrate are la bază reducerea costului ca urmare a scăderii cheltuielilor de manipulare şi de transport a semifabricatelor, ca urmare a reducerii etapelor procesului de producţie şi a reducerii cheltuielilor de întreţinere. In cazul integrării se reduce totodată riscul generat de fluctuaţiile de preţ.

Reducerea costurilor coordonării apare ca urmare a reducerii numărului de întârzieri la mărfurile livrate de furnizori, mai ales în cazul resurselor strategice.

Integrarea permite firmelor obţinerea de informaţii actualizate în timp relativ redus, precum şi repartizarea eficientă a costurilor corespunzătoare acestora.

Relaţiile stabile obţinute pe linia integrării reprezintă o premiză pentru creşterea gradului de specializare şi pentru implementarea unor sisteme logistice complexe.

Din punct de vedere tehnologic integrarea presupune proliferearea tehnologiilor noi. De exemplu, firmele de calculatoare au investit în amonte în domeniul proiectării semiconductorilor dezvoltându-şi în acelaşi timp tehnologia de bază necesară propriului domeniu de activitate.

Decizia cu referire la etapele procesului de producţie care vor fi realizate în cadrul unei firme se ia în funcţie de capacitatea de producţie proprie şi de cea a furnizorilor (de ex.: prelucrarea de materii prime, componente sau chiar produse complexe). Problema la care trebuie găsit un răspuns se referă la capacitatea furnizorilor-producători de a realiza anumite componente, care să corespundă sistemului de calitate implementat în cadrul firmei.

Pe linia costurilor, integrarea poate avea efecte pozitive asupra profitabilității firmei. In urma reducerii numărului etapelor procesului de producție sunt reduse costurile fixe ale firmei; o cota parte din acestea fiind transformate în costuri variabile (de ex.: componentele primite de la furnizori). Costurile pot fi reduse în cazul în care furnizorul deține avantaje locale (de ex.: un nivel redus de salarizare), avantaje corespunzătoare sistemului de producție existent (de ex. utilizarea producției de masă) şi în cazul în care firma proprie îşi reduce spațiul de depozitare, costurile adiacente fiind preluate de către furnizor. Dacă există furnizori specializați, firma poate beneficia şi de calitatea ridicată a produselor acestora.

Aceste elemente trebuie evaluate şi din perspectiva apariției unor noi costuri fixe (de ex.: costuri care apar la coordonarea activității firmei şi a furnizorilor) în urma reducerii etapelor procesului de producție.

Riscul integrării cuprinde riscul valutar, (în cazul achiziției unei firme furnizoare internaționale), riscul datorat unor neînțelegeri (în cazul proiectării şi lansării unor noi produse) şi riscul datorat distanței geografice dintre propria firmă şi firma furnizoare.

Integrarea este un caz particular al opțiunii strategice de a intra într-o nouă afacere. În acest caz apar următoarele tipuri de costuri: costul achiziționării unei alte firme, noi costuri fixe corespunzătoare costurilor variabile ale firmei integrate, costuri generate de efectuarea de modificări tehnologice sau de schimbarea partenerilor de afaceri, costuri de cercetare-dezvoltare corespunzatoare noii firme şi eventual costul lichidării firmei.

In cazul aprovizionării, integrarea este realizată în amonte. Dintre particularitățile strategice ale integrării în amonte se remarcă posibilitatea firmei de a controla mai multe faze ale procesului de producție în paralel cu extinderea sistemului informațional.

Relațiile de cooperare de tipul subcontractării sau alianțelor ocupă în prezent un loc important în cadrul extinderii procesului de globalizare în țările în curs de dezvoltare sau de tranziție.

Cunoscuta firmă Nike, producătoare de încălțăminte realizează marea majoritate a producției prin subcontractare. Interesant este faptul că Nike are 9000 de angajați proprii, iar în cadrul întreprinderilor subcontractante, situate în diferite țări, sunt ocupate aproape 75000 persoane. Activitatea productivă, care este o activitate de tipul „muncă intensivă",

este executată de către forța de muncă din întreprinderile subcontractorilor. Firma și-a concentrat atenția asupra activităților colaterale procesului de producție cum ar fi proiectarea și dezvoltarea producției, marketingul și vânzările. Procesul de aprovizionare este caracterizat de relații de cooperare de tipul subcontractărilor.

O primă categorie de furnizori, care de altfel sunt și cei mai importanți, participă la proiectarea produselor firmei, în vederea promovării unor noi modele. Subcontractanții de acest tip se află în Coreea și în Taiwan. Aceștia lucrează pentru Nike pe bază de comenzi lunare.

O a doua categorie de furnizori, în ordinea importanței, o reprezintă unele întreprinderi din China, Indonezia și Thailanda, care în marea lor majoritate sunt furnizori exclusivi ai firmei Nike. Aceștia oferă o forță de muncă ieftină, în schimb Nike îi sprijină prin asistență tehnică sau managerială în diferite domenii, pregătindu-i să facă față noii lupte concurențiale.

Unele produse de serie sunt subcontractate de către firma Nike altor firme cu producție de masă, care servesc în același timp și alți clienți.

Sistemul de aprovizionare de la furnizorii subcontractanți oferă firmei Nike posibilități multiple de penetrare a piețelor internaționale. In același timp riscurile cele mai mari revin producătorilor independenți, care întâmpină de multe ori unor situații nu tocmai favorabile, generate de modificarea cererii la nivelul pieței.

Intr-un alt domeniu foarte important, cel al industriei auto, firma Toyota a devenit un „mit al optimizării relațiilor cu furnizorii", bazat pe aplicarea unor programe majore de reducere a nivelului integrării verticale, de reducere a numărului furnizorilor direcți și de creștere a numărului de relații de parteneriat strategic.

### 4.6.5. Modele ale strategiei de cooperare

Un model interesant de ierarhizare a relațiilor de cooperare dintre firme este propus de Ben Bensaou care analizează următoarele tipuri de relații: relații comerciale între firme caracterizate de echilibrul cererii și ofertei, relații pentru care raportul de putere este în favoarea furnizorului („buyer captive"), parteneriat strategic și relații pentru care raportul de putere este în favoarea cumpărătorului („supplier captive").

Relațiile comerciale dintre firme sunt caracteristice valorificării

produselor standard, care încorporează tehnologii simple, aflate în etapa de maturitate corespunzător ciclului de viață al produsului și care necesită eforturi de concepere și proiectare reduse din partea furnizorilor. La nivelul pieței aceste relații apar în situația existenței unei cereri stabile, a unei piețe competitive cu mulți furnizori activi. Furnizorii nu dețin tehnologii proprii, nu au putere de negociere, dar își pot modifica procesul de producție în condiții de eficiență economică; costurile corespunzătoare fiind relativ reduse.

Relațiile la care raportul de putere este în favoarea furnizorului („buyer captive") sunt caracteristice comercializării produselor complexe, care încorporează o tehnologie cunoscută și stabilă, beneficiind de mici inovații sau îmbunătățiri ale produsului. Piața corespunzătoare acestui tip de relații prezintă o cerere stabilă cu creștere limitată și este dominată de un număr mic de furnizori. Furnizorii au putere pe piață și dețin tehnologii proprii. In cadrul acestui tip de relații, furnizorii pot influența prin managementul și prin tehnologia lor comportamentul consumatorilor.

Relațiile de parteneriat sunt caracteristice produselor cu un grad înalt de inovare, realizate cu tehnologii complexe care necesită cheltuieli importante și prezintă un risc ridicat. Aceste relații apar în cazul unei piețe foarte competitive aflată în expansiune, care prezintă o cerere ridicată. Există mulți furnizorii care dețin tehnologii și laboratoare de cercetare-dezvoltare proprii.

Relațiile la care raportul de putere este în favoarea cumpărătorilor apar în cazul unor produse complexe bazate pe tehnologii noi, dezvoltate doar de către furnizorii strict specializați. Piața este foarte competitivă, cu o dinamică accentuată, necesitând investiții importante de capital din partea firmelor producătoare.

Din punctul de vedere al raporturilor manageriale cele patru tipuri de relații prezintă caracteristici diferite.

Relațiile comerciale prezintă următoarele caracteristici:

- o mare parte din schimbul de informații între firme are loc în momentul negocierii și încheierii contractelor;
- schimbul de informații între firme este limitat;
- furnizorii produc componente conform specificațiilor clienților nefiind implicați în proiectarea componentelor;
- încrederea mutuala dintre parteneri este redusă;
- nu sunt luate măsuri pentru extinderea cooperării.

Relațiile la care raportul de putere este în favoarea furnizorului sunt caracterizate de:

- un schimb detaliat de informații între furnizor și cumpărător;
- numeroase vizite ale cumpăratorului la furnizor;
- încredere mutuală redusă între parteneri.

Parteneriatul strategic presupune:

- existența unor relații foarte apropiate între firme;
- utilizarea unei game variate de metode pentru schimbul de informații (de ex.: rapoartele sau transferul electronic al rezultatelor);
- contacte personale între partenerii de afaceri;
- un nivel ridicat al interdependențelor atât din punct de vedere economic cât și tehnic;
- un climat social bazat pe încrederea între parteneri precum și pe eforturile continue în direcția cooperării.

Relațiile la care raportul de putere este în favoarea cumpărătorului sunt caracterizate de:

- un schimb redus de informații între furnizor și cumpărător;
- întalniri puține, bazate cu precădere pe deplasarea furnizorului la cumpărător;
- existența unui climat de încredere între parteneri;
- un grad de cooperare redus.

Un alt model interesant de analiză a alianțelor strategice a fost propus de o echipă de cercetători P. Lorange, J. Roos și P.S. Bronn. Autorii studiului au realizat un model pe baza a două dimensiuni și anume importanța strategică a afacerii pentru firma și poziția deținută de afacere pe scara competitivității.

| | | Poziția pe piață a leader | afacerii „urmăritor" |
|---|---|---|---|
| Importanța strategică a unității de afaceri | „vitală" | „apărător activ" | „prinde din urmă" |
| | „periferică" | „menține poziția" | „restructurare" |

**Fig. 4.15.** Model de analiză a alianțelor strategice

Firma aflată în poziția de „apărător activ" caută să încheie o alianță strategică pentru afacerile „vitale" care să-i asigure păstrarea poziției de lider. Obiectivul acestei strategii constă în menținerea poziției de lider

a firmei prin însuşirea de noi procedee, prin pătrunderea pe noi pieţe, prin dezvoltarea de noi tehnologii sau prin obţinerea unor noi avantaje competitive.

Strategia „prinde din urmă" presupune încheierea unei alianţe strategice pentru a participa la anumite afaceri „vitale" într-un domeniu în care firma nu deţine o poziţie de leader. De exemplu, Nestle şi General Mills au creat un parteneriat global pentru a concura concernul Kellogs care domină piaţa mondială a cerealelor. In mod analog, Pepsi-Cola şi Generall Mills care nu deţin o poziţie de lider pe piaţa de fast-food din Europa au creat un joint-venture pentru a-şi mări competivitatea.

Firmele din zona „menţine poziţia" apelează la alianţe strategice pentru a-şi menţine poziţia atinsă la un moment dat. Aceasta strategie poate apărea în cazul în care firma deţine o poziţie de lider într-un anumit domeniu, dar numai pentru un produs secundar din cadrul portfoliului firmei.

Firmele din zona „restructurare" încheie alianţe în vederea restructurării şi revitalizării unei afaceri. De obicei, în final unul dintre parteneri preia integral afacerea.

## Evaluarea alianţelor strategice

Specialiştii firmei de consultanţă McKinsey au cercetat o serie de alianţe strategice încheiate de către marile corporaţii multinaţionale şi au constatat că jumătate dintre acestea au fost profitabile pentru toţi partenerii, iar o treime n-au adus beneficii nici unui participant la alianţă. Interesant este faptul că aceleaşi procente se menţin şi în cazul achiziţiilor de firme de către corporaţiile multinaţionale.

Firma McKinsey a identificat cinci principii comune tuturor alianţelor încheiate între corporaţiile multinaţionale:

- Alianţele sunt profitabile în cazul în care se doreşte pătrunderea pe noi pieţe sau în domenii înrudite anumitor activităţii de bază ale firmei;
- Alianţele dintre companii puternice şi companii slabe rareori sunt profitabile;
- Alianţele de succes se disting prin capacitatea acestora de a se dezvolta dincolo de aşteptările iniţiale;
- Alianţele în care capitalul este împărţit în mod egal între parteneri

au mai multe şanse de succes decât cele corespunzătoare unor raporturi inegale între parteneri.

- Mai mult de trei sferturi dintre alianţele care se „dizolvă" au ca motiv achiziţionarea uneia dintre părţi de către cealaltă.

Trebuie reamarcat faptul că o formulă de succes general valabilă pentru o alianţă strategică probabil nu va fi găsită. Cu toate acestea sunt studii care au descoperit o serie de elemente care ajută la încheierea unei alianţe strategice.

Alianţele strategice între un partener puternic şi unul slab sunt doar în cazuri izolate eficiente. De obicei partenerul slab reprezintă o povara pentru menţinerea competivităţii parteneriatului.

Un parteneriat de succes trebuie să prezinte autonomie şi flexibilitate. Autonomia presupune că alianţa strategică deţine o echipa manageriala proprie, deci un corp de directori propriu alianţei, măsură care contribuie la eficientizarea procesului decizional, permiţând soluţionarea rapidă a eventualelor conflicte care pot apărea. Flexibilitatea apare necesară în condiţiile unui mediu dinamic, când este necesară adaptarea rapidă la modificarile mediului.

Egalitatea referitoare la raportul de putere de exemplu 50%-50% în cazul unei alianţe strategice la care participă doi parteneri motivează şi impulsioneaza egal partenerii, constituind de cele mai multe ori cea mai eficientă formă de participare.

Strategiile globale sunt foarte bine prefigurate de către preşedintele firmei japoneze Sony care a afirmat că „cea mai bună cale de a deveni global ar fi aceea de a deveni local peste tot în acelaşi timp", iar acest lucru în condiţiile dezvoltării actuale nu poate fi realizat decât prin cooperarea între firme.

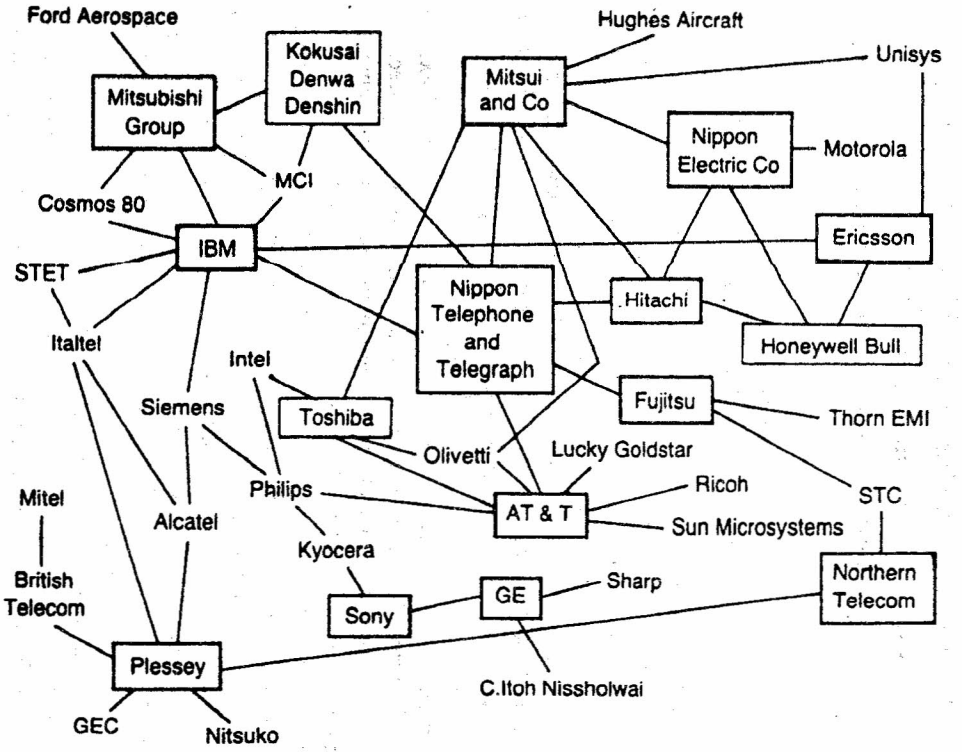



**Fig. 16.** Alianțe în telecomunicații (Bill & Richardson, Business Planning).

CAPITOLUL 5

# Tendințe în evoluția strategiilor manageriale: Influența monedei unice europene și a tehnologiilor informaționale

## 5.1 Efectul introducerii EURO asupra strategiei întreprinderilor

O nouă orientare a strategiei generale a întreprinderii presupune o nouă abordare, atât locală, dar mai ales globală a presiunii concurențiale. In acest context se înscriu încercările întreprinderilor de a face față cu succes noilor modificări apărute în mediul concurențial.

Introducerea monedei unice europene EURO nu reprezintă în opinia specialiștilor o reformă valutară, ci este doar expresia unui schimb de valute care prezintă un caracter special și care va produce modificări importante în economia și politica Europei.

Orice proces de schimbare este însoțit de o serie de reflexii cu privire la urmările acestei schimbări. Implicațiile pe termen mediu și lung ale introducerii EURO asupra economiei și politicii economice europene sunt privite în mod diferit de către specialiști.

O primă grupare de opinie, cea a optimiștilor previzionează o dezvoltarea fără precedent a Europei, în timp ce la polul opus pesimiștii se gândesc deja la naufragiul „Uniunii Monetare" și la o nouă divizare a Europei. Evoluția reală se va vedea în viitorul apropiat.

Intreprinderile se confruntă astfel cu noi probleme strategice care vizează chiar trecerea la EURO, obiectivul prioritar constituindu-l întărirea propriei poziții concurențiale.

Odată stabilit acest obiectiv este necesară efectuarea unei analize a tuturor proceselor din cadrul organizației și a modului cum sunt acestea influențate de introducerea EURO, pentru a putea elabora noi planuri de acțiune în cazul noilor situații care apar.

Trecerea la EURO presupune elaborarea unor analize detaliate asupra mediul întreprinderii, atât mediul intern cât și mediul extern. Anal-

iza constituie baza necesară dezvoltării strategiei de trecere la utilizarea EURO.

Strategia „EURO" trebuie să se bazeze pe cerinţele interne existente la nivelul firmei, pe informaţii exacte cu referire la relaţia piaţă-produs-competitori, pe cunoaşterea comportamentului clienţilor şi furnizorilor. In acelaşi timp strategia trebuie să fie armonizată cu strategia existentă la nivelul administraţiei publice şi în special cu politica fiscală şi de credit.

In baza strategiei alese se elaborează planul detaliat în timp în vederea implementării acesteia la nivelul diferitelor domenii de activitate (servicii, compartimente, locuri de muncă). Implementarea este asigurată printr-un proces continuu de monitorizare şi de coordonare a tururor activităţilor influenţate de EURO.

Firmele vor trebui iniţial să accepte EURO ca şi orice altă valută străină. In principiu sistemele electronice de prelucrare a datelor nu prezintă dificultăţi la operarea cu valute străine, cu toate acestea va fi necesară o anumită perioadă de timp până la utilizarea noii monede.

Trecerea la EURO reprezintă pentru întreprinderi un proiect important care necesită o planificare precisă şi detaliată în timp. Pe de o parte se caută să se beneficieze de avantajele strategice oferite de EURO, iar pe de altă parte se caută să se menţină costurile introducerii EURO la un nivel cât mai redus.

Marile concerne multinaţionale vor fi primele care vor folosi EURO, la sfârşitul listei situându-se administraţia publică, asigurările sociale şi alte întreprinderi mici.

Marea majoritate dacă nu chiar toate funcţiunile întreprinderii (aprovizionarea, contabilitatea, desfacerea, personalul ) sunt influenţate de apariţia EURO.

In cazul trecerii la folosirea EURO trebuie făcută deosebirea dintre modificările care apar în mediul extern şi cele din mediul intern al firmei. In cazul mediului extern apar noi rapoarte referitoare la preţ, la facturi şi la bilanţ. Modificările interne se referă la gestiunea creditelor, debitorilor, financiară şi la contabilizarea salariilor şi a veniturilor.

Există diferite modele de trecere la EURO, acestea fiind configurate ca rezultat al luării în considerare a următorilor factori de influenţă grupaţi în două clase în funcţie de dinamica acestora.

**Tab. 5.1.** Factorii care influențează implementarea monedei unice europene

| **Factori care acționează pentru o trecere rapidă la EURO** | **Factori care acționează pentru o trecere lentă la EURO** |
|---|---|
| Trendul economic de globalizare | Costul implementării noului sistem |
| Creșterea care este așteptată ca rezultat al implementării EURO | Complexitatea modificărilor care apar în gestiunea internă |
| Posibilitatea de comparare directă a propriilor date cu cele ale firmelor care operează cu EURO | Lipsa de experiență cu referire la noile prețuri |
| Transparența prețurilor | Implementarea rapidă necesită o planificare complexă pentru a minimiza riscul |
| Intensificarea presiunii concurențiale | Modificările din unele domenii pot periclita existența firmei |
| Creșterea importanței reducerii costurilor în comerțul internațional | Mentalitatea furnizorilor, clienților și reținerea acestora față de EURO |
| Scăderea costurilor legate de transportul mărfurilor | Administrația publică se adaptează mai greu la noile schimbări |
| Intrarea mai ușoară pe noi piețe | |

În urma analizei acestor factori pot fi evaluate avantajele și dezavantajele introducerii EURO.

Principalele avantaje ale introducerii EURO constau în:

– reducerea costurilor în cazul importurilor sau exporturilor, datorită reducerii cheltuielilor de asigurare a cursului de schimb valutar, a accelerării și simplificării efectuării plăților dintr-o țară în alta, a reducerii cheltuielilor tranzacționale;

– existența unei piețe valutare unice, ceea ce mărește competitivitatea economiei europene, avându-se în vedere modelul piețelor dominate de dolarul american;

– evitarea efectelor negative ale oscilațiilor de curs valutar, de exemplu nesiguranța calculării exacte a prețurilor, majorarea prețurilor la importuri sau exporturi, menținerea competivității firmelor care nu mai sunt influențate de aceste oscilați și promovarea comerțului între statele membre ale uniunii;

– creșterea gradului de „transparență" a prețurilor care determină la rândul ei creșterea caracterului concurențial al activităților firmelor,

simplificarea procedurilor şi reducerea costurilor activităţilor de obţinere de informaţii, posibilitatea de comparare a preţurilor la nivel european;

– creşterea lichidităţii pieţelor financiare, cu implicaţii pozitive asupra pieţei financiare europene, de care vor putea beneficia şi întreprinderile mici. Are loc o intensificare a competiţiei dintre bănci şi alte firme care asigură servicii financiare, realizându-se o diversificare şi o îmbunătăţire a serviciilor oferite clienţilor şi o nivelare a grilelor de impozitare din diferite ţări.

Principalele riscuri care pot apărea în urma introducerii EURO se referă la:

- stabilitatea mai redusă a monedei EURO comparativ cu unele monede naţionale;
- o separare a ţărilor incluse în „uniune" de cele din afara ei;
- costurile ridicate de transfer din ţările dezvoltate în cele mai puţin dezvoltate economic;
- creşterea nivelului dobânzilor;
- timpul îndelungat necesar procesului de armonizare;
- posibilitatea apariţiei unor consecinţe negative asupra activităţii UE.

In vederea determinării efectelor generate de introducerea EURO asupra furnizorilor de echipamente trebuie analizate principalele modificări structurale cu care aceştia se confruntă. In domeniul aprovizionării industria furnizoare de echipamente se află într-un proces de restructurare generat de fenomenul globalizării şi strâns legat de acesta, dezvoltările rapide din domeniul tehnologiei. EURO va accelera şi mai mult modificările structurale din industria furnizoare europeană forţând-o să devină competitivă la nivel mondial.

Tendinţa manifestată la nivelul pieţei furnizorilor este de concentrare a acestora. De exemplu, în SUA principalii trei furnizori ai marilor firme producătoare de automobile deţin o cotă de aproximativ 80% din totalul pieţei furnizorilor. Studiile de specialitate indică o evoluţie în direcţia restrângerii numărului furnizorilor direcţi şi de dezvoltare a „mega furnizorilor".

EURO va accelera tendinţa deja existentă pe piaţa furnizoare din Europa şi anume cea de „europenizare", de concentrare a furnizorilor şi de apropiere a acestora de producători, de preluare de către furnizori a unor costuri legate de dezvoltarea şi realizarea produselor.

Eliminarea barierelor apărute ca urmare a existenţei diferitelor cur-

suri de schimb valutar va reprezenta un real ajutor adus concernelor producătoare de automobile care-şi vor putea reduce numărul de furnizori direcţi şi se vor orienta cu precădere asupra celor mai „profitabili" furnizori europeni, atrăgându-i pe aceştia în jurul zonelor de producţie.

Industria de automobile este dominată de furnizorii de sisteme, care datorită puternicelor legături cu producătorii urmează acelaşi parcurs cu aceştia şi anume calea globalizării.

Tot mai mulţi producători tind să deplaseze anumite etape ale procesului de producţie în exterior, translatându-le în etape corespunzătoare procesului de aprovizionare de la terţi („outsourcing"). Conform acestui proces lanţul creator de valoare al producătorilor îşi pierde din valoare. De exemplu dacă înainte vreme producătorii de autoturisme aveau chiar o mie de furnizori direcţi, acum numărul acestora a coborât sub o sută. Acest proces este rezultatul intensificării luptei concurenţiale. (vezi cazul Mercedes-Benz).

În general, firmele caută ca prin utilizarea EURO să-şi reducă costurile, să-şi optimizeze structurile şi să-şi îmbunătăţească poziţia deţinută pe piaţă. Anumite firme producătoare intenţionează să utilizeze cât mai repede EURO (de exemplu DaimlerBenz, BMW, Audi sau Siemens) şi forţează indirect furnizorii să treacă la utilizarea EURO.
( astfel, au apărut liste cu preţuri exprimate în EURO sau facturi exprimate în EURO ).

Furnizorii de sistem sunt mai puţin afectaţi de modificările cursurilor de schimb valutar şi de modificările de preţ în comparaţie cu celelalte tipuri de furnizori, la care preţul componentelor joacă un rol foarte important.

Furnizorii din spaţiul EURO a căror afaceri de bază se derulează în cadrul Uniunii Europene vor deţine prin introducerea EURO un avantaj competiţional faţă de competitorii din afara spaţiului EURO. De remarcat este faptul că pentru furnizorii din spaţiul EURO pot apărea şi alte dezavantaje în momentul în care EURO va fi mult mai puternic evaluat decât valutele celorlalte ţări, ceea ce ar constitui o pierdere a capacităţii competiţionale a acestor furnizori faţă de furnizorii din exterior.

Este necesar să mai tracă timp pentru a putea evalua măsura în care firmele vor utiliza acest efect de creştere a „transparenţei", datorat introducerii EURO şi cât de puternică va fi presiunea asupra furnizorilor.

In toate domeniile procesul de schimbare a valutelor în EURO tre-

buie să se încheie până în anul 2002, moment în care valutele naționale își pierd funcțiile pe care le-au exercitat în trecut și chiar sunt îndepărtate din circuitul monetar.

In cazul întreprinderilor este foarte important ca EURO să fie deja luat în calcul în luarea deciziilor la nivelul conducerii de vârf. Introducerea EURO reprezintă deja o orientare strategică de dezvoltarea a întreprinderilor europene pentru următoarele decenii.

## 5.2. Globalizarea sistemelor informaționale

Viitorul apropiat va fi dominat de „noua economie" având drept resursă principală „imputurile de cunoștiințe" și se bazează pe optimizarea utilizării resurselor materiale și umane. Nucleul acesteia este chiar Internet-ul care asigură transmiterea informațiilor în timp util în toate regiunile lumii.

Internetul crează o nouă diviziune internațională a muncii, numită diviziunea digitală. Fenomenul amplifică discrepanțele dintre țări, lumea fiind separată într-o lume bogată în informații și una săracă în informații. Discrepanța este accentuată de problemele de infrastructură, de imposibilitatea de conectare la Internet în anumite zone geografice.

În Europa internet-ul a apărut în anul 1993, cu trei ani mai târziu decât în SUA.

În Europa 81,5 milioane de persoane au deja, în propria locuință, un calculator cu acces la internet. Pe primul loc se situează Marea Britanie cu 19,4 milioane de calculatoare cu acces la internet, urmată fiind de Germania cu 14,8 milioane. Raportată la numărul populației ierarhia este complet modificată, în Norvegia, Suedia și chiar în Danemarca fiecare a doua persoană survolează internet-ul, în Marea Britanie fiecare a treia persoană, iar în Germania doar o persoană din cinci utilizează internet-ul. Conform datelor din tabelul 5.2 Spania și Franța dețin poziții inferioare în ierarhia utilizatorilor internet-ului, doar una din zece persoane accesează internet-ul din propria locuință. In Frantă explicația se regăsește în utilizarea încă de la începutul anilor '80 a minitel-ului, o rețea informațională dezvoltată de France Telecom.

În medie vest europenii accesează de douăsprezece ori pe lună internet-ul timp de 5 ore, 19 minute și 39 secunde, în comparație cu americanii care în optsprezece survolări lunare stau în fața calculatoarelor 9 ore și 40 minute.

Interesul pentru „E-Comerce" este mult mai redus, totuşi nu este neglijabil.

In anul 1998 tranzacţiile comerciale realizate prin internet au atins nivelul de 3,4 miliarde Euro, iar pentru anul 2000 se prevede un nivel de 9 miliarde Euro.

Creşterile sunt de-a dreptul fantastice, iar estimările pentru anul 2001 ating cifre considerabile. Astfel, numai în Europa afacerile încheiate cu ajutorul comerţului electronic vor ajunge la 64,4 miliarde $. Afaceri importante vor fi încheiate în Germania (16,1 miliarde $), în Anglia (12,1 miliarde $) şi în Franţa (8,4 miliarde $).

Gama tranzacţiilor îşi măreşte continuu volumul, de la tranzacţii comerciale de tip „business to business" la vânzări „e-comerce".

Comerţul electronic pe piaţa SUA prezintă o dinamică şi mai accentuată, de exemplu, dacă în anul 1998 s-au înregistrat venituri de 43 miliarde $, cifra estimată pentru anul 2003 este de 1300 miliarde $.

Conform analiştilor americani economia sprijinită de internet a permis reducerea şomajului şi creşterea economică. Noua piaţă în curs de formare tinde să absoarbă forţa de muncă excedentară.

Internet-ul va facilita formarea bursei electronice mondiale. Tendinţa este de reducere, dacă nu de eliminare a comisioanelor de tranzacţionare. Astfel, site-urile vor obţine bani numai din facilitarea afacerilor cu firmele de transport şi asigurare şi cu cele de publicitate, atrăgându-se un număr mai mare de clienţi.

Euronext şi bursele din New York (NYSE), Tokyo, Hong Kong, Toronto, Sao Paulo, Sydney şi Mexico colaborează deja în vederea creerii unei pieţe bursiere mondiale. Noua piaţă electronică mondială va avea numele Global Equity Market (GEM) şi se estimează că va deţine 60% din capitalizarea mondilă, aproximativ 20000 miliarde $. Bursa va funcţiona 24 de ore din 24 în trei regiuni ale lumii, Europa, America şi Asia-Oceania.

Comerţul electronic a apărut în România într-o formă timidă, dar prognozele indică creşteri spectaculoase.

Internet-ul şi globalizarea au ca obiect declarat crearea unei lumi unite. Tările dezvoltate trebuie să-şi asume responsabilitatea promovării internet-ului şi în alte zone, iar în acest sens sprijinul financiar trebuie să se afle pe primul plan. Nu se poate vorbi de dezvoltarea internet-ului şi de globalizarea reală atât timp cât discrepanţele dintre bogaţi şi săraci sunt tot mai accentuate.

Problema nu se reduce la a ajuta țările sărace, ci în primul plan se află politica de supraviețuire a celor bogați.

**Tab. 5.2.** Conectarea la Internet (Sursa: 2000 ACNielsen eRatings.com)

| Țara | Procentul gospodăriilor conectate la internet (%) | Procentul noilor gospodării care se vor conecta la internet în următoarele 12 luni (prognoză) (%) |
|---|---|---|
| Norvegia | 43,7 | 16 |
| Suedia | 42,3 | 9 |
| Danemarca | 38,6 | 10 |
| Olanda | 37,7 | 11 |
| Elveția | 29,12 | 12 |
| Marea Britanie | 26,4 | 10 |
| Finlanda | 24,2 | 4 |
| Belgia/Luxemburg | 21,8 | 10 |
| Irlanda | 19,5 | 19 |
| Austria | 19,1 | 13 |
| Italia | 18 | 13 |
| Germania | 17,3 | 12 |
| Spania | 10,1 | 8 |
| Franța | 8,9 | 6 |
| Total Europa | 20 | 10 |

# GLOBALIZARE sau PROTECȚIONISM?

Dezvoltarea corporațiilor multinaționale va atinge o nouă etapă și anume cea caracterizată de distanțarea acestora din ce în ce mai mult de originea de la care au pornit, față de țara în care au fost înființate.

Globalizarea le modifică caracterul național, afacerile răspândindu-se la nivelul continentelor în funcție de oportunitățile oferite și de posibilitatea de valorificare a acestora. Televizorul color a fost inventat în SUA, dar acum este aproape imposibil să mai găsiți un televizor color fabricat complet de către companiile americane. In SUA „trăiesc ca la ele acasă" companii străine de renume mondial: Sony, Panasonic (doar Zenith este americană). Compania de încălțăminte Nike este americană, dar pantofii sunt realizați în alte țări și exportați în SUA.

Nu trebuie uitat faptul că există teorii conform cărora globalizarea presupune o „permiabilizare" a statului național, acesta fiind foarte influențat de acțiunea anumitor forțe externe. Fenomenele interne ale unui stat devin într-o oarecare măsură dependente de cele petrecute în alte societăți, în alte regiuni ale globului. Mai mult chiar, propriile noastre vieți sunt afectate de evenimente care au loc pe glob. Viețile noastre sunt cu alte cuvinte din ce în ce mai mult influențate de evenimente care se desfășoară departe de noi.

Criteriile de convergență din tratatul de la Maastricht, 1991, reconfirmate la reuniunea de la Madrid din decembrie 1995, impun noi „standarde" greu de atins chiar de statele europene care cunosc un nivel ridicat de dezvoltare economică. Condițiile care trebuie îndeplinite de statele membre ale Comunității Europene se referă la menținerea unui deficit bugetar sub 3% din PIB, a unei rate a inflației de maxim 1,5%, o datorie publică sub 30% din PIB și a unei rate a dobânzii pe termen lung care să nu depășească cu mult (de ex.:2% ) media țărilor cu inflație minimă.

Datorită situației economice diferite în care se află țările Europei a apărut un model al integrării europene în special al integrării monetare care presupune împărțirea țărilor în două grupe corespunzătoare unor viteze diferite de dezvoltare. Un grup este format din țări mai dezvoltate economic, Germania, Franța și țările Scandinave, care se vor integra monetar mai rapid și un altul, format din Spania, Italia și țările Europei Centrale, cu un ritm mai lent de integrare.

Datorită puternicelor deosebiri dintre țări este puțin probabil să se poată implementa un model de stat social unitar în cadrul procesului de globalizare. Globalizarea permite diferențierea, ea permite găsirea unor răspunsuri politice diferite. Șansa constă în a găsi o combinație optimă bazată atât pe tradiția socială, cât și pe viața democratică.

Globalizarea nu limitează acțiunea politicului, ci oferă un spectru mai larg de căi de acțiune. In general nu se cunoaște cu precizie care este calea care conduce în cel mai scurt timp la realizarea obiectivelor și de aceea decizia politică trebuie luată prin consens și în urma analizei a cât mai multe alternative posibile.

Sarcina politicului constă în a asigura înțelegerea faptului că globalizarea nu înseamnă a lăsa totul în voia forțelor pieței. Odată cu extinderea pieței globale crește și necesitatea impunerii unor reglementări internaționale, a unor convenții internaționale, a unor instituții care să urmărească derularea în condiții de siguranță a acestui proces.

Prognoze ale Băncii Mondiale și ale FMI indică o creștere a competiției pentru cucerirea de noi piețe și pentru resurse financiare până la niveluri fără precedent. Asia de Sud Est va continua să rămână regiunea cu cel mai rapid ritm de creștere. Creșterea economică se va sprijini în continuare, preponderent pe dezvoltarea comerțului intraregional, pe atragerea fluxului de capital străin și pe nivelurile mai scăzute ale costurilor factorilor de producție.

Globalizarea oferă astăzi multiple oportunități milioanelor de oameni de pe glob. Prin intermediul globalizării „cărțile" politicii și economiei sunt din nou amestecate. Asigurarea dezvoltării economice trece la un nou nivel, cel al economiei de piață globală, în timp ce asigurarea bunăstării națiunilor rămâne în continuare în cadrul mediului național. Globalizarea nu reprezintă în sine un sfârșit. Ea presupune atingerea unui nivel mai înalt de profitabilitate, de productivitate , de eficiență și de securitate în lume.

Unii specialiști susțin ideea statului național ca o amintire a unui obiect rămas undeva în trecut. Statul național ar reprezenta doar interesele unor particulari interesați.

Se menționează chiar că statul va trebui să fie privit prin binoclu pentru a putea fi observat, în timp ce imaginea unui concern trebuie micșorată ca să poată fi cuprinsă cu privirea.

Marile companii sunt focalizate asupra resurselor vitale, care con-

form noilor abordări strategice indică noua direcție de dezvoltare. Angajații acestora capătă noi perspective de dezvoltare și societatea în general se pregătește pentru pătrunderea într-o nouă eră.

Conform teoriei neoliberale (Sursa: Institutul Kiel pentru Economia Mondială, 1991) gradul de liberalizare al unei economii indică măsura în care țara respectivă a acceptat principiile economiei de piață.

Liberalizarea piețelor determină creșterea presiunii concurențiale obligând atât întreprinderile de stat, cât și pe cele private să-și îmbunătățească procesul de producție și să-și reducă costurile.

Practica a demonstrat faptul că entuziasmul guvernelor țărilor din estul Europei care s-au aliniat tendinței generale de liberalizare a comerțului internațional și și-au deschis rapid porțile atât pentru fluxul de produse cât și pentru cel de capital, desființând monopolul de stat pentru comerțul exterior n-a fost răsplătit conform așteptărilor acestora. Efectele s-au făcut rapid simțite la nivelul economiilor naționale. Marea majoritate a țărilor est-europene au înregistrat reduceri semnificative ale nivelului exporturilor și creșteri ale importurilor (sursa: WIFO, 5, 1992).

Poarta oportunităților s-a închis și au apărut primele manifestări organizate împotriva globalizării. Globalizarea a rămas sub forma ei pură numai un mit.

Cei ce se împotrivesc globalizării o acuză că diluează noțiunea de stat național, care a apărut după Revoluția Franceză. Intr-adevăr nu se poate concepe o organizare multinațională fără diminuarea suveranității naționale. Adversarii globalizării consideră că aceasta va distruge specificul național. Protestele demonstranților de la Seattle, din SUA, în decembrie 1999, unde a avut loc sub patronajul Organizației Mondiale a Comerțului (OMC), Runda Mileniului, menită să continue negocierile începute mai întâi de GATT referitoare la liberalizarea comerțului, protestele de la Davos, Elveția, în ianuarie 2000 sau de la Praga, Cehia, în septembrie 2000 sunt o expresie elocventă a acelora care se împotrivesc globalizării. Mii de manifestanți au protestat vehement împotriva globalizării văzută ca un act „diavolesc" care amenință lumea. Motivația atitudinii de respingere a globalizării de către manifestanți este nerespectarea spiritului democratic în relația dintre state și încălcarea independenței și suveranității țărilor slab dezvoltate, în care trăiește marea majoritate a populației planetei. Doar 11% din cele 6000 milioane persoane care locuiesc pe terra dețin aproximativ 50% din valoarea expor-

turilor mondiale şi 48% din valoarea importurilor (Sursa: Comisia Naţională pentru Statistică, România, octombrie, 1999). Criticile s-au accentuat în măsura în care s-a observat că modelul anglo-american al globalizării neoliberale a înregistrat eşecuri şi a generat dereglări economice şi pierderi pentru ţările Americii Latine, ale Asiei şi pentru alte ţări.

Se vorbeşte tot mai mult despre impactul globalizării asupra tradiţiei. Conform altor păreri efectul globalizării nu este nici pe departe o anulare a tradiţiei sau o înlocuire a acesteia cu tradiţiile statelor care par a fi iniţiatoarele acestui fenomen. Globalizarea este o şansă şi o provocare la adresa tradiţiei. Pot fi speriaţi de globalizare cei care nu cred sincer în tradiţiile lor sau nu au o legătură organică cu acestea.

In prezent globalizarea nu afectează decât structurile politice, administrative şi economice. Ea oferă satisfacţii celor care reuşesc să o abordeze în folosul lor şi nemulţumiri pentru cei marginalizaţi în cadrul acestui proces.

Teoria de liberalizare a comerţului exterior se bazează pe avantajele oferite de pieţele libere („open market") şi pe confirmarea faptului că această politică a creat premizele unei dezvoltări economice naţionale şi chiar internaţionale.

Teoria liberală militează în favoarea globalizării şi împotriva protecţionismului.

In literatura de specialitate această controversă, globalizare-protecţionism îşi găseşte corespondentul în dualismul „putere" sau „legi economice". „Puterea" corespunde intervenţiei statului în procesul economic, în timp ce „legile economice" rezultă din procesele economiei de piaţă, prin manifestarea preferinţelor subiecţilor economici, care acţionează ca o serie de decidenţi, configurând astfel legile cererii şi a ofertei.

Globalizarea şi protecţionismul sunt două concepte care nu pot fi înţelese de la sine fără o analiză amănunţită a cauzelor care le generează şi a efectelor pe care le au asupra economiei mondiale sau naţionale. Acestea exprimă întotdeauna un conflict de interese situându-se pe poziţii extreme într-o ordine economică mondială.

Globalizarea corespunde procesului de a gândi şi a acţiona în spaţiul economic optim, promovează mobilitatea factorilor de producţie şi a produselor, pieţele libere şi competiţia dintre subiecţii economici.

La polul opus, protecționismul, apare drept o gândire restrânsă într-un spațiu național, fiind o politică de apărare, intensitatea ei fiind dată de filozofia ordinii politice, de condițiile cadru în care se dezvoltă piața respectivă.

Analiza situației existente la nivelul economiei mondiale a demonstrat faptul că protecționismul nu a fost înlocuit de către globalizare. Se constată existența unui proces de dezvoltare în paralel a ambelor fenomene. Dacă impresia generală este reducere continuă a protecționismului ca urmare a integrării economice mondiale, analiza pe termen lung a acetui fenomen a demonstrat faptul că situația reală este cu totul alta. In realitate s-au modificat numai formele protecționismului. De exemplu, reducerea obstacolelor comerciale tarifare au fost substituite prin introducerea obstacolelor netarifare, creând „noul protecționism". Contingentele la export au fost tolerate de GATT cu toate că contraveneau principiilor sale, iar competiția de la nivelul piețelor a fost înlocuită de înțelegeri la nivel înalt (între guverne, între guverne și întreprinderi, între mari întreprinderi). In realitate au fost chiar distruse regulile de bază ale pieței libere, iar statul a lezat ca participant activ rolul său de configurator și apărător al ordinii politice.

In anii '90 s-a înregistrat o reducere a protecționismului bazat pe obstacole netarifare, dar au apărut alte bariere sub forma controlului circulației capitalului fianciar.

Un lucru este sigur și anume că era ideologiei „laisser-faire" a rămas în urma noastră. Instinctul de conservare și de autoprotecție începe să se manifeste din ce în ce mai intens. Capitalul financiar joacă din ce în ce mai mult un rol politic și nu unul economic în noua structură globală. Organismele internaționale devin chiar responsabile de efectele crizelor economice la nivel global (de ex. atitudinea FMI cu referire la criza asiatică).

Relația dintre unele guverne naționale și instituțiile financiare internaționale trebuie regândită pentru a putea fi profitabilă.

Criza globalizării își are originea în diminuarea rolului jucat de capitalismul liberal. Chiar și ideologi neoclasici (de ex. Paul Krugman) își pun întrebări cu referire la evitarea crizei capitalismului aflat în faza economiei libere de piață și caută să găsească noi modele de organizare economică. Criza asiatică a generat ideea că piețele sunt mult prea importante mai ales din punct de vedere social pentru a fi lăsate liber

în mâna comercianților. Apare necesitatea asigurării unor condiții stabile pentru ca pieţele să poată opera liber. Creşte astfel rolul jucat de instituțiile sociale şi chiar politice. De exemplu, în America Latină, Brazilia şi alte state şi-au asumat responsabilitatea de a se proteja singure împotriva fluctuației fluxurilor financiare. Chiar şi instituțiile internaționale (de ex., UN Commission for Latin America) au evidențiat unele efecte pozitive înregistrate în urma aplicării restricțiilor cu privire la circulația liberă a capitalului, reducându-se vulnerabilitatea pieţelor în cazul apariției unor crize economice externe.

Guvernele trebuie mai mult ca oricând să-şi asume responsabilitatea pentru coordonarea macroeconomiei şi pentru implementarea strategiilor manageriale.

Crizele care au apărut, au reflectat imposibilitatea asigurării controlului asupra unor modele globale. Modelele au trebuit să fie regândite chiar şi în cazul unor procese similare, datorită particularităților fiecărei regiuni unde au trebuit să fie implementate.

Liberalizarea comerțului regional şi deregularea financială au reprezentat plata unei prezențe americane în regiunea asiatică după încheierea „războiului rece". Practicile socio-politice ale modelului asiatic, politicile exclusiviste şi nepotismul reacționează acum mai violent ca oricând, mai ales datorită creşterii agresivității posesorilor de capital privat, care caută să obțină profituri cât mai mari şi cât mai repede cu putință. Elita politică vestică a subestimat influența crizei asiatice şi a celei din America Latină asupra altor economii.

Necesitatea regândirii politicii față de globalizare este evidentă. Un număr din ce în ce mai mare de voci militează pentru intensificarea controlului asupra evoluției cursului de schimb valutar. Ideea care este împărtăşită de tot mai mulți specialişti şi care se pare că ar fi soluția pentru viitorul apropiat este monitorizarea strictă a procesului de globalizare.

Ceea ce ar trebui să înțeleagă toată lumea este faptul că trăim pe o planetă „fragilă" care necesită un respect mutual şi un tratament egal al persoanelor la nivel mondial dacă se doreşte cu adevărat asigurarea unui viitor pentru populația globului.

In acest sens este necesară flexibilizarea gândirii atât la nivel național cât şi regional. Traiectoria previzionată pentru politică reflectă o renunțare la dogmatismul neoliberal în favoarea unei abordări flexibile

mult mai apropiată de strategia economică managerială. Din păcate, crizele economice globale reduc dorința elitei politice de a intensifica cooperarea economică regională.

Paradoxală este teoria conform căreia divergențele înregistrate între țările dintr-o anumită regiune sunt mult diluate de cele înregistate între acestea și alte țări de pe alte continente, mai ales atunci când se face referire la politica macroeconomică și la procesul de globalizare.

Globalizarea impune dezvoltarea capabilității instituționale în vederea implementării unui sistem de reglare „prudent" a fluxurilor monetare care depășesc granițele naționale. In caz contrar speculațiile de capital vor continua să câștige teren în jurul lumii, ca parte a unui joc competitiv global, căruia îi lipsesc regulile necesare asigurării echilibrului și stabilității.

Toți mai mulți analiști politici recunosc importanța regularizării procesului de globalizare. Regulile, normele și instituțiile manageriale care constituie structura acestui proces există într-o anumită măsură, dar nu sunt suverane.

Adevărul este că globalizarea este aproape imposibilă într-o lume a marilor discrepanțe economice, politice și de mentalitate.

Globalizarea, conform căreia un eveniment important dintr-o țară poate fi resimțit de întreaga planetă, ca și globalizarea comunicării și informațiilor nu sunt decât premise ale unei globalizări reale.

## Bibliografie


1. Allaire, Y., Fîrsirotu, M. – *Management Strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 1998.
2. Arthur D'Little – *Management erfolgreicher Produkte*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1994
3. Badrus,G., Rădăceanu, E., *Globalitate şi Management*, Editura All Beck, Bucureşti, 1999
4. Bahrami, H. – *The Emerging Flexible Organisation: Perspectives from Silicon Valley*, California Management Review, 1992, 33
5. Băcanu, B. – *Management Strategic*, Editura Teora, Bucuresti, 1997
6. Bensaou, B. – *Not by Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolio of Relationships*, Editura INSEAD, Fontainebleau, 1994
7. Birkigt, K., Stadler, M., Funck, H. – *Corporate Identity*, Moderne Industrie Verlag, Landsberg-Lech, 1998
8. Boynton, A., Bart, V. – *Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organisation*, California Management Review, 1991, 53
9. Bussiness Club – *Ghid Strategie*, Editura Nemira, Bucureşti, 1998
10. Chibuţiu, A. – *Managerii şi Internet-ul*, Adevărul Economic, 37(443), 20 septembrie, 1999, 15-16
11. Deyer, A. -*Manufacturing Operations in Europe. Where do we go next?*, Editura INSEAD, Fontainbleu, 1998
12. Franz, B., *Global Sourcing, Analyse und Konzeption der internationalen Beschaffung*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995
13. Gatingnon, H., Robertson, T., Sanay, A. – *Marketing Cooperation among Rrivals*, Editura INSEAD, Fontainbleu, 1998
14. Genscher, H. – *Globalisierung, Chance oder Gefahr*, Heidelberger Club fuer Wirtschaft und Kultur, Springer Verlag, Berlin, 1997, 6-10
15. Gruschwitz, A. – *Global Sourcing, Konzeption einer internationalen Beschaffungsstrategie*, Verlag fuer Wissenschaft und Forschung, Stuttgart, 1993
16. Hammer, M., Champy J, – *Reengineering-ul Intreprinderii*, Editura Tehnică, Bucureşti, 1996
17. Hartel, H., Jungnickel, R. – *Grenzueberschreitende Produktion und Strukturwandel*, Nomos Verlag, Baden-Baden, 1995
18. Hasse R. – *Globalisierung versus Protektionismus*, Beitrage zur Wirtschaftspolitik, Band 63, Paul Haupt Verlag, Wien-Stuttgart, 1996
19. Heise, M. – *Die Zukunft des Mittelstandes im globalen Zeitalter*, Heidelberger Club fuer Wirtschaft und Kultur, Springer Verlag, Berlin, 1997, 16-19

20. Higgott, R., Phillips, N. – *The Limits of Global Liberalisation: Lessons from Asia and Latin America*, CSGR Working Paper, 22/98
21. Hofmeier, R., *Erfolgsstrategien in der Investitionsgueterindustrie*, Moderne Industrie Verlag, Landsberg. 1995
22. Hutmacher, M. – *Global Sourcing o strategie de viitor*, Deutschland, 6, 1996, 16-19
23. Jetter, O., Einkaufsmanagement, Moderne Industrie Verlag, Landsberg, 1992
24. Johnston, D. – *From Marshall Plan to True Globalisation*, International Herald Tribune, Frankfurt, 26 martie, 1997
25. Katzenbach, E. – *Die Entwicklung multinationaler Unternehmen*, Heidelberger Club fuer Wirtschaft und Kultur, Springer Verlag, Berlin, 1997, 63-70
26. Kluck, D. – *Materialwirtschaft und Logistik*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1998
27. Kotabe, M. – *Global Sourcing*, Prentice Hal, New York, 1988
28. Kotabe, M., Helsen, K. – *Marketing-Management*, John Willen&Sons, New York, 1998
29. Kotler, P., Bliemel – *Marketing-Management*, 8.Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1988
30. Krugman, P., *Saving Asia:It's time to get radical*, Fortune, 7 septembrie, 1998, 33-37
31. Kuda, R. – *Globalisierung und Gewerkschaften*, Heidelberger Club fuer Wirtschaft und Kultur, Springer Verlag, Berlin, 1997
32. Lorange, P., Roos, J., Broun – *Building succesfull Strategic Alliances*, 26(6), 1992, 10-17
33. Meffert, H. – *Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb*, Die Betriebswirtschaft, Deutschland, 1989
34. Meffert, H. – *Marketing-Management*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1994
35. Mocăiță, A. – *Regrupări pe Piața Europeană a Petrolului*, Piața Financiară, 10, 1998, 124
36. Nicolescu, O. şi colaboratorii – *Strategii Manageriale de Firma*, Editura Economica, Bucuresti, 1996.
37. Niculescu, M. – *Diagnostic Global Strategic*, Editura Economica, Bucuresti, 1997.
38. Ohmae, K. – *The End of the Nation State:The Rise of Regional Economies*, New York Free Press, 1995
39. Orth, M. – *Alianțe pentru Muncă*, Deutschland, 1, 1999, 20-24
40. Panu, M. – *Globalizarea ca Amenințare*, Excelsior, 13 decembrie 1999, 1
41. Pavel, D. – *Noul Plan Marshall şi Globalizarea*, Ziua, 3 mai, 1999
42. Perlitz, M. – *Internationales Management*, 2.Auflage, Gustav Fischer Ver-

lag, Stuttgart-Jena, 1995.
43. Porter, M. – *Globales Wettbewerb*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1989.
44. Porter, M. – *Competitive Strategy*, Macmillan Inc., New York, 1980.
45. Pricop, M., Tanţău, A., D. – *Sisteme de Management în Aprovizionare în Condiţiile Internaţionalizării şi Globalizării*, Revista de Comerţ/ Tribuna Economică Bucureşti, 5, 2000, 28-30
46. Pricop, M., Tanţău, A., D. – *Aprovizionarea în Timp Real*, Revista de Comerţ/ Tribuna Economică Bucureşti, 1-2, 2000, 63-67
47. Pricop, M., Tanţău, A., D. -*Cooperarea şi Integrarea, Forme de Reducere a Riscului în Procesul de Aprovizionare Globală*, Investiţiile şi Relansarea Economică, Editura economică, Bucureşti, 1999, 72-78
48. Pricop, M., Tanţău, A., D. – *Tendinţe în Managementul Internaţional. Strategii Globale în Aprovizionare*, Economia, 2, ASE Bucureşti, 1998
49. Pricop, M., Tanţău, A., D. – *Globalizarea la început de Mileniu*, Economia, 4, ASE Bucureşti, (în editură)
50. Pricop, M., Tanţău, A., D. – *Procesul de Aprovizionare în Condiţiile trecerii de la Economia Globală la Economia Globală Integrată*, Simpozionul Globalizarea şi Perspectivele Economiei Naţionale, Universitatea Româno Americană, Bucureşti, mai, 1999
51. Pricop, M., Tanţău, A., D. – *Implicaţiile Introducerii Monedei Unice Europene asupra Strategiei Intreprinderilor în contextul Globalizării*, Universitatea Româno Americană, Bucureşti, mai, 1999
52. Radermacher, F. – *Robuste Pfade zur globalen Stabilitaet*, Heidelberger Club fuer Wirtschaft und Kultur, Springer Verlag, Berlin, 1997, 141-154
53. Radu, L. – *Globalizarea împotriva Tradiţiei*, Excelsior, 13 decembrie, 1999, 3
54. Rohwedder, I. – *Nur jeder Funfte ist drin*, Welt am Sonntag, 42, 15 octombrie,2000, 62
55. Roland, F., *Beschafungsstrategien*, Josef Verlag, Bergisch Gladbach, 1993
56. Schellenberger, R.E., Boseman, G. – *Policy Formulation and Strategy Management:Text and Cases*, John Willey and Sons, 2.nd Edition, New York-Toronto, 1982
57. Schließmann, C.P. – *Strategisches Marketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995.
58. Schulte, D. – *Global Denken, Sozial Handeln. Neue Perspektiven der Gewerkschaften*, Rowohlt Verlag, Hamburg, 1996
59. Stăncioiu, I. – *Globalizarea Economică*, Adevărul Economic, 34(440), 30 August, 2000, 11-15
60. Stone, D. – *Policy Paradox*, Norton&Company, New York, 1997
61. Tanţău, A. – *De la Managementul Strategic la Managementul Cooperării*,

# GLOBALIZAREA
## ȘI STRATEGIA FIRMEI

Globalizarea este prezentă cu o intensitate sporită în toate domeniile de activitate. Avantajele și dezavantajele sale sunt percepute doar de un anumit segment al populației prin prisma propriilor interese.

Autorii se adresează factorilor de decizie, tuturor specialiștilor în domeniile tehnic și economic, studenților ca viitori specialiști, cu îndemnul de a analiza cu grijă și responsabilitate extinderea globalizării pentru a fructifica din plin oportunitățile și de a limita efectele negative pe care le generează.

Cartea oferă, pe lângă multe informații noi cu privire la globalizare și idei prin care s-ar putea asigura condiții favorabile de dezvoltare a activității firmelor într-un mediu concurențial din ce în ce mai greu de cunoscut și suportat.

ISBN 973-9366-46-5
9789739366465

10 000

# GLOBALIZAREA
## ȘI STRATEGIA FIRMEI

Globalizarea este prezentă cu o intensitate sporită în toate domeniile de activitate. Avantajele și dezavantajele sale sunt percepute doar de un anumit segment al populației prin prisma propriilor interese.

Autorii se adresează factorilor de decizie, tuturor specialiștilor în domeniile tehnic și economic, studenților ca viitori specialiști, cu îndemnul de a analiza cu grijă și responsabilitate extinderea globalizării pentru a fructifica din plin oportunitățile și de a limita efectele negative pe care le generează.

Cartea oferă, pe lângă multe informații noi cu privire la globalizare și idei prin care s-ar putea asigura condiții favorabile de dezvoltare a activității firmelor într-un mediu concurențial din ce în ce mai greu de cunoscut și suportat.

ISBN 973-9366-46-5

10 000

MIHAI PRICOP ADRIAN TANȚĂU

Globalizarea și strategia firmei

MIHAI PRICOP ADRIAN TANȚĂU

GLOBALIZAREA
ȘI STRATEGIA FIRMEI

EDITURA EFICIENT
București 2001